Scanned with OKEN Scanner

BANCA COMERCIALĂ ROMÂNĂ

O SINGURĂ BANCĂ

Adresa: Bdul Regina Elisabeta, nr. 5, București, ROMANIA
Telefon: 01-3126185 Fax: 01-3120056 Adresă Internet: http://www.bcr.ro

BANCA DE CARE AVEȚI NEVOIE !

© BCR Marketing

ASPECTE ALE ECONOMIEI DE PIATA

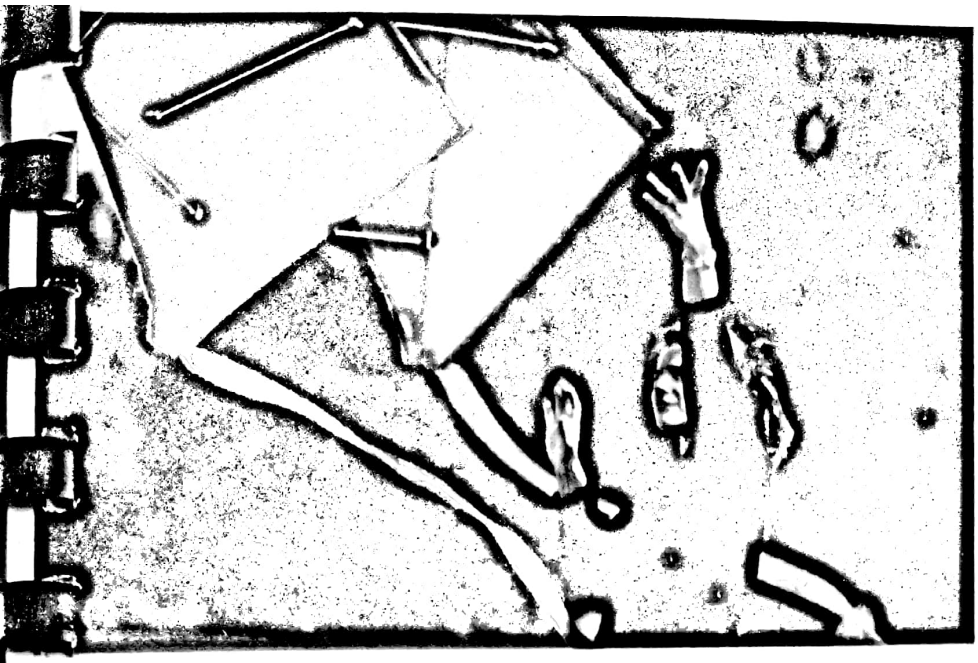
2

RICHARD LLOYD
HANNS PETER MUTH
FREDERICK H. GERLACH

PLANUL DE AFACERI

Casa de editură Capital

Editura Expert



Satisfacţia de a realiza ceea ce doriţi cu adevărat este cel mai valoros lucru pentru dumneavoastră. De aceea aveţi nevoie de un partener care să vă ofere soluţia potrivită.

ICL

Chiar şi-atunci când cuvintele zboară, *informaţia* rămâne.

ICL, companie britanică de tehnologia informaţiei, este la ora actuală lider european în domeniul soluţiilor informatice integrate şi al managementului de aplicaţii pentru afaceri şi instituţii din administraţia locală.
În România, ICL se află în plină expansiune şi manifestă un interes deosebit în domenii precum telecomunicaţiile, transporturile şi industria.

The Business Solutions Company

Pentru relaţii suplimentare contactaţi: ICL - International Computers Limited (U.K.), Branch Romania & Rep. Moldova, Aleea Alexandru nr. 51, sector 1, Bucureşti, Tel: 401 230 30 30, Fax: 401 230 09 03
Parteneri autorizaţi: GENESYS SOFTWARE S.R.L. (Bucureşti) Tel: 01 220 32 80; INTELPROF INTERNATIONAL S.R.L. (Braşov) Tel: 068 419 706; MIXERA S.R.L. (Brăila) Tel: 039 634 917; ALFASOFT S.A. (Cluj-Napoca) Tel: 064 197 586; ELCOSOFT S.R.L. (Cluj-Napoca) Tel: 064 191 236; TOP EDGE ENGINEERING S.R.L. (Craiova) Tel: 051 413 193; ROMUS TRADING & DEVELOPMENT LTD (Iaşi) Tel: 032 210 492; FIBA IMPORT EXPORT S.R.L. (Ploieşti) Tel: 044 114 868; CORES S.R.L. (Timişoara) Tel: 056 190 051; DATALOG COMPUTERS (Tg. Mureş) Tel: 065 169 867

FUJITSU

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

RICHARD LLOYD

HANNS PETER MUTH

FREDERICK H. GERLACH

PLANUL DE AFACERI

Coediție

Casa de Editură
Capital

1997

Editura
Expert

FUJITSU

Aprecieri şi introducere

Sperăm că am scris acest manual de planificare în stilul accesibil al cărţilor din seria „Aspecte ale economiei de piaţă" - un manual care îi arată unui începător ce înseamnă planificarea afacerilor şi în care chiar o persoană cu experienţă poate găsi câteva sugestii sau date utile.

Sarcina noastră principală a fost de a trata eficient într-o singură carte problema enormei diferenţe dintre procesul complex de planificare a unei corporaţii mari cu mai multe sectoare şi a „unei mici brutării din Omsk". Credem că am reuşit să arătăm că ambele trebuie să facă o planificare şi că, mai mult, condiţiile necesare pentru planificarea eficientă sunt aceleaşi pentru întreprinderi de mărimi diferite: conducere, obiective clare, date, organizare, orientare pe piaţă şi diagnoză onestă. Mai dorim să arătăm că prezentarea eficientă a planului unui public-ţintă este la fel de importantă atât pentru întreprinderile mari, cât şi pentru cele mici.

Ne-am inspirat din experienţa practică de mai mulţi ani, atât pentru realizarea propriilor noastre afaceri, cât şi ale altora, şi din multe cărţi care tratează despre planificare, cuprinse în bibliografie.

Suntem foarte recunoscători pentru sprijinul financiar neîntrerupt acordat de DEG - Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH pentru realizarea acestui volum - al patrulea - din seria *Aspecte ale economiei de piaţă*. Fără acest sprijin generos - atât financiar, cât şi sub formă de încurajare şi de sprijin pentru realizarea conceptuală a lucrării - această serie nu ar fi putut fi publicată.

Dna Wendy Paterson de la BUSINESS TEXT AND GRAPHICS Ltd. ne-a ajutat încă o dată cu grafica pe computer pentru ceea ce noi am exprimat în cuvinte. Şi o apreciem pentru marele său entuziasm.

Şi îi mai suntem recunoscători lui Andrew Murray pentru permisiunea de a folosi material din cartea sa *Analiza creditului*, o altă lucrare din această serie, şi le mulţumim multora dintre cititorii care au făcut observaţii asupra variantelor iniţiale ale lucrării *Plan de afaceri*.

Richard Lloyd

Hanns Peter Muth

Frederick H. Gerlach

Aprilie 1997

© Copyright 1997: Verlag H. Stam GmbH - Köln

Toate drepturile asupra ediţiei în limba română aparţin Casei de Editură Capital şi Editurii Expert. Reproducerea - fie şi parţială şi pe orice suport - este interzisă fără acordul scris al editorului, fiind supusă prevederilor legii privind drepturile de autor.

ISBN - 973 - 9282 - 26 - 1

Depozit legal trim. IV 1997

Scanned with OKEN Scanner

CUPRINS

	Pagina
PLANIFICAREA AFACERILOR PE SCURT	**1**
NOŢIUNILE DE BAZĂ	**2-10**
Ce este un plan de afaceri?	3
De ce plan?	4
Cine citeşte planul de afaceri?	5-6
Caracteristicile principale ale unui plan de afaceri eficace	7-9
Principalele etape ale planificării afacerilor	10
ÎNCEPUTUL	**11-19**
Stabilirea scopului afacerii	11-12
Organizarea sarcinilor	13-16
Organizarea datelor şi a informaţiilor	17-19
PROCESUL DE PLANIFICARE	**20-69**
Definirea mediului	21-25
Înţelegerea mediului	26
Proiecţia mediului	27-29
Diagnoza întreprinderii	30-37
Şanse şi riscuri	38-41
Stabilirea obiectivelor	42-45
Limite	46
Obiective operaţionale şi obiective cantitative	47
Opţiuni	48
Un cadru pentru cea mai bună opţiune	49-52
Resursele necesare	53
Proiecţia de scenarii	54-59
De la opţiuni la strategie	60-65
Sarcini şi responsabilităţi - Program de acţiune	66-67
Aprobarea planului	68
Lansarea planului	69
PREZENTAREA PLANULUI	**70-71**
URMĂRIREA REZULTATELOR	**72-73**
REZOLVAREA SITUAŢIILOR NEPREVĂZUTE	**74-75**

Scanned with OKEN Scanner

CUPRINS (continuare)

	Pagina
PLANUL FINANCIAR	**76-87**
Reducerea riscului financiar prin planificare	**78**
Rezolvarea situațiilor financiare neprevăzute prin planificare	**79**
Reducerea costului finanțării prin planificare	**80**
Obținerea finanțării externe prin planificare	**81**
Indicatorii financiari principali	**82-86**
Analiza pragului de rentabilitate	**87**
REZUMAT...	**88**
ANEXE	
1. CONȚINUTUL PLANULUI DE AFACERI	**91**
2. SURSE DE DATE ȘI DE INFORMAȚII	**96**
3. ANALIZA INDICATORILOR	**99**
GLOSAR	**105**
BIBLIOGRAFIE	**120**

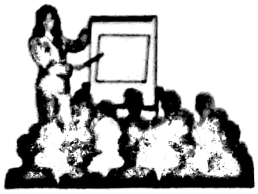
Scanned with OKEN Scanner

CINE AR TREBUI SĂ CITEASCĂ ACEASTĂ CARTE?

- **Întreprinzători care iniţiază sau extind o afacere**
  - ✔ pentru a mări şansele de succes şi a-i ajuta să obţină fonduri
- **Directori de societăţi comerciale**
  - ✔ pentru a-şi întări convingerea şi a insista mai mult în ceea ce priveşte funcţia hotărâtoare a planificării în cadrul societăţii comerciale
- **Managerii şi membrii importanţi ai conducerii**
  - ✔ pentru a-şi dezvolta capacitatea de înţelegere a procesului planificării
  - ✔ pentru a-i ajuta să planifice şi să controleze, să facă faţă neprevăzutului şi să obţină fonduri
- **Planificatori ai întreprinderilor mari şi mici**
  - ✔ pentru a-şi îmbunătăţi aptitudinile tehnice de planificare

- **Investitori**
  - ✔ pentru a înţelege importanţa planului de afaceri ca element orientativ pentru viitorul societăţii comerciale şi pentru a evalua propunerile de investiţii
- **Bancheri şi alţi finanţatori**
  - ✔ pentru a-şi îmbunătăţi capacitatea de evaluare a propunerilor de afaceri şi de a-i ajuta pe clienţi să facă propuneri eficiente

- **Consultanţă pentru afaceri**
  - ✔ pentru a-i face să devină consilieri mai buni



- **Studenţi din domeniul afacerilor**
  - ✔ pentru a-şi îmbunătăţi capacitatea de înţelegere a termenilor de bază, a conceptelor şi a tehnicilor de planificare a afacerilor

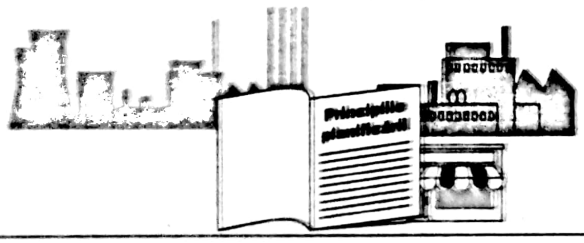
- **Reprezentanţi ai guvernului şi politicieni**
  - ✔ pentru a-şi îmbunătăţi capacitatea de înţelegere a problemelor şi a priorităţilor oamenilor de afaceri şi ale investitorilor

Scanned with OKEN Scanner

CE VEŢI GĂSI ÎN ACEASTĂ CARTE....

- Principiile planificării afacerilor
- Îndrumarea practică pentru a realiza un plan simplu de afaceri
- Consultanţă pentru a arăta ce este o bună practică a planificării şi ce nu este
- Schiţarea instrumentelor şi tehnicilor de planificare
- Ghid de prezentare a unui plan de afaceri
- Un model simplu de foaie de calcul pentru planificarea computerizată
- Un glosar al tuturor termenilor principali utilizaţi
- Un ghid pentru lectură suplimentară

Vezi anexa 1 pentru răspunsurile la „Ce este un plan şi cum arată el?"



Principiile planificării prezentate în această carte se aplică societăţilor comerciale de mărimi diferite. Managerii întreprinderilor mici trebuie să respecte procesul de planificare, dar ar putea să constate că pot simplifica unele etape.

NU VEŢI GĂSI....

- Soluţii pentru problemele specifice de planificare
  → **Dar:** ajută la anticiparea şi rezolvarea lor
- Un instrument de prognoză a viitorului
  → **Dar:** ajută la abordarea neprevăzutului

! **Reţineţi:** Nici cele mai avansate procese sau instrumente de planificare nu pot înlocui o bună înţelegere. Dar planificarea repetată, care verifică rezultatele în raport cu scopurile urmărite prin plan, şi iniţierea unei acţiuni corective vor ajuta la dezvoltarea capacităţii de apreciere.

Scanned with OKEN Scanner

PLANIFICAREA AFACERILOR PE SCURT

PROPRIETARII întreprinderii...

STABILESC SCOPUL AFACERII

- Felul în care ei definesc scopul afacerii se poate schimba în timp
  - La început, acesta ar putea fi: „să aducă bani"
  - Asigurându-şi supravieţuirea, acesta ar putea fi: „să devină cea mai bună" (☞ Paginile 11 şi 12)

MANAGERII şi PLANIFICATORII ei

STABILESC MODUL ÎN CARE SOCIETATEA COMERCIALĂ TREBUIE SĂ ÎŞI ATINGĂ SCOPUL

- Să „traducă" scopul în obiective specifice ale afacerii şi în obiective măsurabile (☞ Paginile 42-47)
- Să analizeze opţiunile disponibile pentru atingerea scopurilor (☞ Paginile 48-59)
- Să stabilească strategia cea mai bună pentru realizarea celei mai favorabile opţiuni (☞ Paginile 60-65)
- Să urmărească aprobarea şi realizarea strategiei (☞ Paginile 66-71)

URMĂRESC REALIZAREA SCOPURILOR DE CĂTRE SOCIETATEA COMERCIALĂ

- Să cerceteze dacă scopurile măsurabile au fost atinse
  - Dacă nu, de ce?
  - Dacă da, se pot îmbunătăţi rezultatele?

(☞ Paginile 72-75)

Un plan realist nu încearcă să realizeze imposibilul. ***Piaţa*** şi ***mediul de funcţionare*** (☞ Glosar, pentru ambii termeni) determină ceea ce este posibil.

Scanned with OKEN Scanner

NOŢIUNILE DE BAZĂ

Planificarea conştientă sau în subconştient pătrunde în toate domeniile vieţii. Într-o ***economie de piaţă*** (☛ Glosar) care funcţionează co-respunzător, ***a nu planifica înseamnă a te îndrepta spre eşec.***

ACEASTĂ SECŢIUNE RĂSPUNDE LA UNELE ÎNTREBĂRI ESENŢIALE LEGATE DE PLANIFICAREA AFACERILOR

CE ESTE ACEASTA?

Ce este un plan de afaceri şi ce nu este el...

+

DE CE S-O FACEM?

De ce plan de afaceri, chiar dacă planificarea nu poate garanta succesul unei afaceri...

+

CINE CITEŞTE PLANUL?

Cine urmează să fie cititori din interiorul şi din afara societăţii comerciale şi ce vor ei să ştie...

+

CE DĂ FORŢĂ PLANURILOR?

Elementele fără de care un plan de afaceri nu ar putea să fie aplicat...

+

CUM SE REALIZEAZĂ ACEASTA?

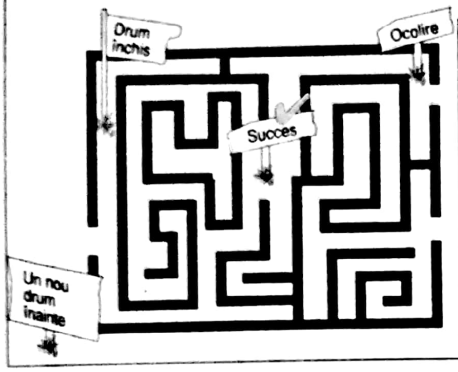
Principalele etape din cadrul procesului de planificare a afacerilor...

Scanned with OKEN Scanner

CE ESTE UN PLAN DE AFACERI

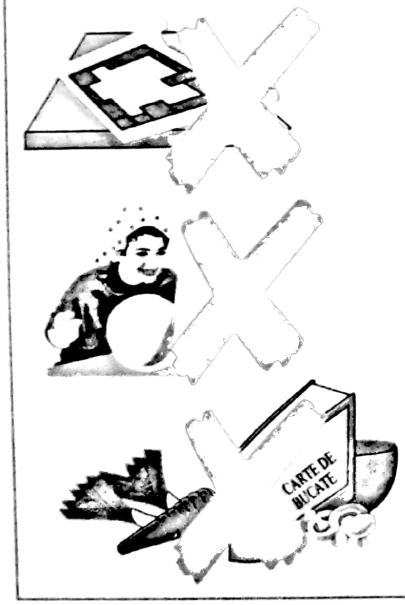
Un plan de afaceri precizează **intenţiile proprietarilor** unei întreprinderi - care se va crea sau existentă - şi **căile şi metodele** prin care **managerii** doresc să le aducă la îndeplinire şi calculează **rezultatele anticipate** pe o perioadă de timp.

UN PLAN BUN DE AFACERI ESTE...



- O **hartă** care indică o cale printr-o piaţă competitivă plină de schimbări şi evoluţii, unele previzibile, altele nu
  - Conţine semne indicatoare, puncte de reper şi alte elemente ajutătoare pentru orientare
  - Îl pregăteşte pe călător pentru modificările neprevăzute ale topografiei şi ale drumurilor

DAR UN PLAN DE AFACERI NU ESTE...



- O **schiţă** infailibilă pentru viitorul afacerii
  - De obicei, realitatea va fi alta decât aşteptările dvs.
  - Lucrurile pot - şi vor - merge prost: strategiile trebuie să se adapteze la schimbare
- O **carte de bucate** cu reţete pentru succesul afacerii
  - Este posibil ca ingredientele succesului să se modifice cu timpul

Reţineţi: procesul există pentru a-i ajuta pe manageri la îndeplinirea rolului lor esenţial, care este de a-i servi pe clienţi mai bine decât o face concurenţa.

- Un bun plan de afaceri este, de obicei, rezultatul unui proces continuu de planificare
  - În cazul societăţilor comerciale mari, conducerea superioară dirijează procesul, dar are nevoie de contribuţia şi de feedback-ul tuturor nivelurilor de organizare
  - În cadrul unei societăţi comerciale mici, proprietarul este deseori planificatorul principal

Scanned with OKEN Scanner

DE CE PLAN?

Planificarea înseamnă a **gândi sistematic** afacerile pentru a îmbunătăți luarea deciziilor și a obține rezultate mai bune.

Un plan de afaceri bun...

...îi ajută pe MANAGERI și pe ÎNTREPRINZĂTORI

- ✔ să înțeleagă poziția curentă a întreprinderilor lor pe piață și în raport cu concurența
- ✔ să stabilească ***obiective realiste*** pentru afaceri (☞ Glosar)
- ✔ să identifice ***riscurile*** (☞ Glosar) și obstacolele și să stabilească strategiile pentru a le face față
- ✔ să aloce puține ***resurse*** (☞ Glosar) pentru a obține avantaje maxime
- ✔ să își îmbunătățească experiența profesională și cunoștințele
- ✔ să fie gata pentru a face față unor pericole neprevăzute
- ✔ să supravegheze și să controleze realizarea performanțelor întreprinderii
- ✔ să ia măsuri corective când realizarea obiectivelor este în pericol
- ✔ să obțină fonduri

Planificarea nu garantează succesul afacerii, dar ajută conducerea să anticipeze riscurile și să fie gata de a le face față.

Rețineți:
Și concurența planifică!

... și îi ajută PE CEI DIN AFARĂ, mai ales pe bancheri și pe investitori,

- ✔ să aprecieze capacitatea conducerii de a diagnostica situația prezentă, de a trasa ***obiectivele*** viitoare (☞ Glosar) și de a stabili o strategie pentru îndeplinirea lor
- ✔ să aprecieze capacitatea conducerii de a analiza riscurile și de a fi gata să le facă față

Pentru sumarul criteriilor pe baza cărora se apreciază un plan de afaceri cu impact major ☞ vezi paginile 7-9.

Scanned with OKEN Scanner

CINE CITEȘTE PLANUL DE AFACERI?

Planurile de afaceri sunt scrise pentru un ***public specific,*** incluzând diferite ***persoane direct interesate*** (☞ Glosar) care au în vedere modul în care se desfășoară afacerile unei societăți comerciale:

- **În primul rând: managerii de la orice nivel,** care doresc indicații detaliate și realiste pentru luarea deciziilor
- **Frecvent:**
  — ***finanțatorii*** și ***investitorii,*** care doresc să cunoască perspectivele
  — ***proprietarii,*** care doresc să afle cum evoluează întreprinderea sub conducerea actuală

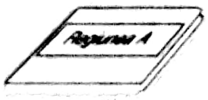
O bună planificare a afacerilor are în vedere aceste interese. Aceasta înseamnă că procesul poate deveni complex și extrem de „politizat", deoarece interesele celor direct implicați diferă, iar rezultatele nu îi pot satisface pe toți în mod egal.

- ***Alții*** ar mai putea fi interesați din alte motive, de exemplu: mass media, clienții, concurența, furnizorii, studenții, cercetătorii.

Dată fiind varietatea cititorilor, planurile de afaceri sunt deseori pregătite în mai multe versiuni

O **versiune confidențială** pentru un public restrâns (de exemplu, conducerea superioară, acționarul majoritar sau - cu modificări - un cumpărător potențial al societății comerciale).

O **versiune parțială** cu accent pe fluxul de lichidități și pe structura capitalului (☞ Glosar, pentru acești termeni) pentru finanțatori și investitori.



Versiuni parțiale pentru cititori specifici (de exemplu, manageri ai sucursalelor, manageri regionali sau naționali).

O **versiune fără informații confidențiale** pentru informarea generală (de exemplu, a acționarilor, a analiștilor financiari).

(Pentru exemple, ☞ pagina următoare)

Scanned with OKEN Scanner

Un plan de afaceri poate fi publicat în mai multe versiuni

Versiunea completă

S.C. ABC S.A.
PLANUL DE AFACERI
PENTRU 1996 - 2000

Cuprins

Situația curentă a societății comerciale ABC
- Produse
- Piețe și acțiuni pe piață
- Concurența
- Rentabilitate și flux de lichidități
- Situația financiară
- Punctele forte și punctele slabe

Obiective
- Produse
- Piețe și acțiuni pe piață
- Rentabilitate și flux de lichidități

Opțiuni
- Diversificare
- Îmbunătățirea produselor
- Achiziții
- Eliminarea investițiilor pentru activități colaterale
- Noi segmente de piață
- Modificarea strategiei de prețuri

Proiecții de scenarii

Strategie și plan de acțiune

Vezi anexa 1 pentru prezentarea detaliată

Pentru surse de finanțare

S.C. ABC S.A.
PLANUL DE AFACERI
PENTRU 1996 - 2000

Cuprins

Situația actuală
- Produse
- Piețe
- Rentabilitate (extrase)
- Situația financiară (extrase)

Obiective
- Rentabilitate și flux de lichidități

Strategie și plan de acțiune
- (extrase)

Pentru managerii sucursalelor

S.C. ABC S.A.
Sucursala XYZ
PLANUL DE AFACERI
PENTRU 1996 - 2000

Cuprins

Situația curentă a sucursalei XYZ
- Produse
- Piețe și acțiuni pe piață
- Concurență
- Rentabilitate și flux de lichidități
- Situația financiară
- Punctele forte și punctele slabe

Obiective
- Produse
- Piețe și acțiuni pe piață
- Rentabilitate și flux de lichidități

Opțiuni
- (Numai opțiunile relevante)

Proiecții de scenarii
- (Numai scenariile relevante)

Strategie și plan de acțiune
- (Părțile relevante)

Scanned with OKEN Scanner

CARACTERISTICILE PRINCIPALE ALE UNUI PLAN DE AFACERI EFICACE

Cum trebuie să procedați ca un plan de afaceri – atât varianta completă, cât și variantele cu destinație specială (☛ pagina precedentă) – să fie eficace, adică cum să vă asigurați că acesta are un **impact pozitiv asupra publicului-țintă**?

FUNDAMENTELE UNUI PLAN DE AFACERI EFICACE

ANALIZĂ

- **O evaluare realistă a afacerii, a calității și a suficienței resurselor și a punctelor sale slabe și forte**

DATE

- ***Date*** și ***informații*** (☛ Glosar, pentru ambii termeni) **relevante, precise** și **oportune** privind afacerea: produsele și tehnologia, piețele și concurența, precum și mediul de funcționare

Dar: lipsa datelor nu este un motiv de a nu face un plan.

CONȚINUTUL UNUI PLAN DE AFACERI EFICACE

SCOP

- În mod clar, acesta răspunde la următoarele întrebări:
  - „De ce există această scocietate comercială?"
    - → Majoritatea societăților și organizațiilor comerciale există, în primul rând, pentru a aduce profit (☛ Glosar) proprietarilor

Declarația de intenție poate să cuprindă valorile importante considerate fundamentale de proprietari și care le determină obiectivele.

Dar există organizații care au un scop „nelucrativ" sau necomercial, cum ar fi protejarea mediului, ajutorarea victimelor de război sau a refugiaților etc.

Unele societăți comerciale prezintă „declarații privind misiunea lor", care cuprind declarațiile asupra scopului avut în vedere de proprietari. Ele au menirea, de exemplu, de a motiva personalul, de a prezenta concepția și valorile societății, de a-i convinge pe clienți sau de a da asigurări acționarilor.

OBIECTIVE

- Prezintă obiectivele specifice ale societății comerciale pe perioada planului
  - Obiectivele sunt „borne" pe drumul către realizarea scopului societății comerciale

REZULTATE

- Prezintă modul în care se poate măsura gradul de realizare a obiectivelor
  - Pentru societățile comerciale, cele mai comune tipuri de măsurare a performanțelor sunt profitul, fluxul de lichidități, ***randamentul capitalului utilizat*** (☛ Glosar), precum și alți indicatori financiari

Indicatorii de performanță ai organizațiilor necomerciale sunt definiți de scopul lor (de exemplu, eradicarea malariei, hrănirea unui număr mare de refugiați).

STRATEGIE

- Arată cum vor fi obținute rezultatele planificate
  - Pentru societățile comerciale, strategia se concentrează de obicei asupra piețelor, produselor, serviciilor, producției, marketingului și distribuției, finanțării, avantajelor asupra concurenței, marjei profitului (☛ Glosar, pentru ambii termeni), tehnologiei, know-how-ului și asupra calităților profesionale.

Organizațiile necomerciale își pot concepe strategia luând în considerare factori cum ar fi publicitatea, lobby-ul pe lângă cei care iau hotărâri și boicotul.

Scanned with OKEN Scanner

„LINIA EVOLUȚIEI“ UNUI PLAN DE AFACERI EFICACE

Principiile directoare	DECLARAREA SCOPULUI
Obiective	OBIECTIVELE AFACERII
Obstacole în calea realizării obiectivelor	***LIMITE*** (☛ Glosar)
Rezultate măsurabile realiste – obiective mai precise	OBIECTIVE CANTITATIVE
Căi de realizare a obiectivelor	***OPȚIUNI*** DE AFACERI (☛ Glosar)
Rezultatul anticipat al opțiunii(-lor)	REZULTATELE PROIECȚIILOR
Aprecierea impactului riscurilor principale asupra rezultatelor proiecțiilor	***ANALIZA CAPACITĂȚII DE RĂSPUNS*** (☛ Glosar)
Opțiunile avute în vedere	STRATEGIA DE AFACERI

Un plan perfect de afaceri este ca Nirvana: merită să te lupți pentru aceasta, dar nu ai nici o dovadă a existenței sale!

Rețineți că planificarea afacerilor devine mai ușoară, iar planurile devin mai bune prin practică.

ȘI, ÎN FINAL, UN PLAN DE AFACERI EFICACE ESTE...

- ✔ **... compatibil din perspectivă internă** – adică unitățile de planificare lucrează, fiecare, cu ipoteze compatibile
- ✔ **...scris clar** și **prezentat eficient**
- ✔ **...verificat** regulat pentru a permite acțiuni corective la timpul potrivit.

Scanned with OKEN Scanner

PLANURILE EFICACE SUNT PRODUSELE UNEI PLANIFICĂRI BUNE

LISTĂ DE VERIFICARE PENTRU DVS.

- ☐ Este conducerea superioară implicată în acest proces şi are obligaţii faţă de plan?
- ☐ Este scopul afacerii clar pentru fiecare grup-ţintă?
- ☐ Aţi prezentat scopul într-un mod care să permită managerilor să aprecieze şansele de succes?

Dacă nu, succesul este deja incert.

- ☐ Are o anume persoană vreo răspundere legată de îndeplinirea fiecărei sarcini într-un timp dat?
- ☐ Ştie fiecare unitate a societăţii comerciale care este piaţa sa şi obiectivul de satisfacere a cererii clienţilor?
- ☐ Sunt informaţiile şi datele care stau la baza planului **oportune, relevante** şi **exacte**?
- ☐ Este realistă evaluarea **punctelor slabe** şi **forte, a pericolelor şi a şanselor**?

Dacă nu, v-aţi irosit timpul.

Dacă nu, probabil că nici planul dvs. nu este realist.

- ☐ Sunt realiste obiectivele şi sunt clare priorităţile lor?
- ☐ Aţi luat în calcul limitele?
- ☐ Sunt clare obiectivele cantitative?
- ☐ Reuşeşte planul să stabilească şi să evalueze opţiunile în mod realist?
- ☐ Este clară strategia de realizare a scopului afacerii?

- ☐ Conţine planul teste ale „capacităţii de răspuns" pentru variabilele principale?
- ☐ Conţine acesta planuri pentru situaţii neprevăzute, în cazul în care lucrurile evoluează necorespunzător?
- ☐ Este planul compatibil din perspectivă internă? Este fiecare element – de exemplu, obiectivele, scopurile, resursele, rezultatele – compatibil cu toate celelalte?

- ☐ Este planul flexibil? Aţi ţinut cont de feedback-ul informaţional, astfel ca managerii să se adapteze schimbărilor?
- ☐ Există vreun program de control şi revizuire a planului la intervale specifice, regulate, şi, dacă este cazul, de modificare a lui?

- ☐ Este planul bine scris şi prezentat? Este concis?

Eliminaţi orice lucru neesenţial pentru atingerea scopului afacerii.

Scanned with OKEN Scanner

PRINCIPALELE ETAPE ALE PLANIFICĂRII AFACERILOR

ETAPA ORIENTĂRII ☞ (pag. 11 și 12)

STABILIȚI SCOPUL PRINCIPAL AL AFACERII

ETAPA ORGANIZĂRII ☞ (pag. 13 – 19)

ORGANIZAȚI PLANIFICAREA

- Organizați întreprinderea
- Organizați datele și informațiile

ETAPA ANALIZEI ☞ (pag. 21 – 41)

EFECTUAȚI DIAGNOZA AFACERII CURENTE

- Piața și mediul de funcționare
- Resursele, calificarea profesională, punctele slabe și punctele forte din cadrul întreprinderii
- Șansele și riscurile ce stau în fața întreprinderii

ETAPA PLANIFICĂRII

- **STABILIȚI ȘI IERARHIZAȚI OBIECTIVELE** (☞ pag. 42 – 45)
- **IDENTIFICAȚI LIMITELE** (☞ pag. 46)
- **STABILIȚI OBIECTIVE CANTITATIVE REALISTE** (☞ pag. 47)
- **STABILIȚI OPȚIUNILE** (☞ pag. 48 – 52)
- **DETERMINAȚI RESURSELE NECESARE** (☞ pag. 53)
- **PROIECTAȚI SCENARII** (☞ Glosar) (☞ pag. 54 – 59)
- **FORMULAȚI STRATEGIA** (☞ pag. 60 – 65)
- **INDICAȚI SARCINILE ȘI RESPONSABILITĂȚILE** (☞ pag. 66 și 67)
- **OBȚINEȚI APROBĂRILE** (☞ pag. 68)
- **LANSAȚI PLANUL** (☞ pag. 69 – 71)

ETAPA URMĂRIRII PLANULUI

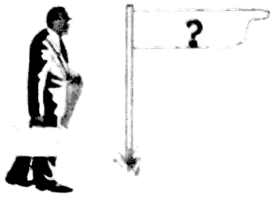
- **Urmăriți rezultatele** (☞ pag. 72 și 73)
- **Rezolvați situațiile neprevăzute** (☞ Glosar) (☞ pag. 74 și 75)

Feedback-ul rezultatelor și al datelor obținute către planificatori, constituindu-se în input pentru ***orizontul planificării*** viitoare (☞ Glosar)

Scanned with OKEN Scanner

ÎNCEPUTUL

STABILIREA SCOPULUI AFACERII



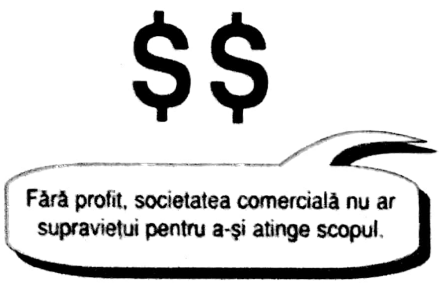
- Managerii **trebuie să știe încotro merg.**

- Este **dreptul proprietarilor de a le indica managerilor** încotro să se îndrepte
  - În cazul societăților comerciale cu mulți acționari, conducerea superioară sau consiliul de administrație poate elabora declarația de intenție
  - Dacă nimeni nu le indică, managerii vor lua o hotărâre – care poate să coincidă sau nu cu ceea ce și-au dorit proprietarii

În cazul multor societăți comerciale mari, cu mii de acționari, conducerea superioară decide deseori ca mărirea profitului să fie scopul principal al afacerii.

DECLARAȚIA DE INTENȚIE

- Declarațiile de intenție se deosebesc foarte mult unele de altele (☞ exemple în paginile următoare). Acestea pot menționa:
  - ✔ afacerile avute în vedere de societatea comercială (iar, uneori, afacerile pe care societatea comercială le **exclude**)
  - ✔ produsele și piețele societății comerciale
  - ✔ valorile majore menite să impună un cod de comportament al managerilor și al angajaților
  - ✔ de ce și cum diferă societatea comercială de altele care operează în cadrul aceleiași industrii



Fără profit, societatea comercială nu ar supraviețui pentru a-și atinge scopul.

- Multe planuri de afaceri ale societăților comerciale nu conțin o declarație de intenții explicită
  - Motivul principal este deseori acela că „obținerea unui profit" este scopul principal al managerilor (așa cum, de fapt, înțeleg majoritatea cititorilor planului)
  - Chiar atunci când o declarație de intenție abilă omite menționarea profitului, profitul este un scop implicit

Scanned with OKEN Scanner

Câteva declaraţii de intenţie

Ford Motor Company

SCOP

Ford Motor Company este lider mondial în domeniul automobilelor şi al produselor adiacente... Scopul nostru este îmbunătăţirea continuă a produselor şi a serviciilor pentru a veni în întâmpinarea cererilor clienţilor noştri, ceea ce ne permite să prosperăm şi să asigurăm un câştig rezonabil acţionarilor, ca proprietari ai companiei noastre.

VALORI

Modul în care ne realizăm scopul este la fel de important ca şi scopul propriu-zis. Pentru succesul companiei, următoarele valori sunt fundamentale:

Oamenii – Oamenii noştri stau la originea forţei noastre. Ei asigură inteligenţa companiei noastre şi contribuie la reputaţia şi la vitalitatea noastră.
Implicarea şi lucrul în echipă sunt principalele valori umane.
Produsele – Produsele noastre sunt rezultatul eforturilor noastre şi acestea trebuie să atingă cel mai înalt nivel pentru satisfacerea clienţilor din întrega lume.
Profiturile – Profiturile constituie măsura ultimă a felului în care le asigurăm clienţilor cele mai bune produse pentru nevoile lor. Profiturile sunt necesare pentru a exista în continuare şi a ne dezvolta.

PRINCIPII DIRECTOARE

Calitatea se află pe primul loc. Pentru satisfacerea clienţilor, calitatea produselor şi a serviciilor noastre trebuie să fie prioritatea nr. 1.
Clienţii sunt în centrul atenţiei în tot ceea ce facem. Ne desfăşurăm munca cu gândul la clienţii noştrii, asigurându-le produse şi servicii mai bune decât concurenţa.
Perfecţionarea continuă este esenţială pentru succesul nostru. Trebuie să tindem spre nivelul de excelenţă prin tot ceea ce realizăm: produsele noastre, prin siguranţa şi valoarea lor, relaţiile umane dintre noi, competitivitatea noastră şi rentabilitatea noastră, serviciile noastre.
Implicarea salariaţilor este modul nostru de a fi. Noi formăm o echipă...
Distribuitorii şi furnizorii sunt partenerii noştri. Compania noastră trebuie să păstreze relaţii bune cu distribuitorii, furnizorii şi alţi asociaţi în afaceri.

(Sursa: Ford Motor Company, Annual Report, 1984, extrase)

Altele sunt scurte, dar transmit un mesaj esenţial:

Consultanţă din partea companiei **Enterprise Plus Ltd.**

Enterprise Plus Ltd. doreşte să ofere consultanţă specializată independentă, de cea mai înaltă calitate în domeniul managementului strategic şi financiar pentru industrie, finanţe şi guvern.

Oferă servicii de consultanţă în întrega lume şi doreşte ca acestea să aducă profit.

Clienţii ambelor companii se pot aştepta la produse şi servicii de înaltă calitate; **salariaţii** ştiu ceea ce li se cere; **proprietarii** au arătat în mod clar că vor să obţină un profit de pe urma activităţii companiilor; **planificatorii** lor îşi cunosc parametrii principali.

Brutăria ABC dintr-un mare oraş

Brutăria ABC urmăreşte obţinerea de profit din producerea şi vânzarea pâinii şi a altor produse de panificaţie către orice client.

Urmăreşte să atragă o clientelă fidelă, pentru care gama largă de produse şi calitatea lor superioară, aspectul atrăgător al incintelor şi amabilitatea personalului sunt elemente importante. Ţinând seamă de aceste elemente importante, brutăria ABC doreşte să depăşească concurenţa.

Reţineţi: Declaraţia de intenţie trebuie să fie concentrată – indicând direcţia corespunzătoare –, dar şi suficient de cuprinzătoare pentru a permite dezvoltarea afacerilor.

Scanned with OKEN Scanner

ORGANIZAREA SARCINILOR

? CINE se implică?

- Conducerea de nivel superior este esenţială.
- Angajaţii de la toate nivelurile întreprinderii participă la procesul de planificare.
- Pe măsură ce dimensiunea şi complexitatea întreprinderii cresc, creşte şi nevoia de asistenţă specializată pentru planificare.

Într-o societate comercială mică, proprietarul sau directorul general este planificatorul şef.

În cele mai multe cazuri, rolurile lor sunt următoarele:

Directorul executiv	Asigură conducerea generală, în special în legătură cu aducerea la cunoştinţă a scopurilor, stabilirea obiectivelor, aprobarea tuturor ipotezelor de lucru, motivarea managerilor principali, aprobarea finală şi lansarea planului.
Planificatorul principal	Organizează activitatea de planificare, obţine datele de la ceilalţi participanţi la proces, întocmeşte planul şi îl supune aprobării.
Managerii principali	Asigură inputul şi feedback-ul în toate etapele.
Ceilalţi angajaţi	Rolul lor diferă. Conducătorii şi planificatorii experimentaţi folosesc cunoştinţele şi experienţa angajaţilor de la toate nivelurile, dar mai ales a conducerii de nivel mediu.

? CUM se organizează procesul?

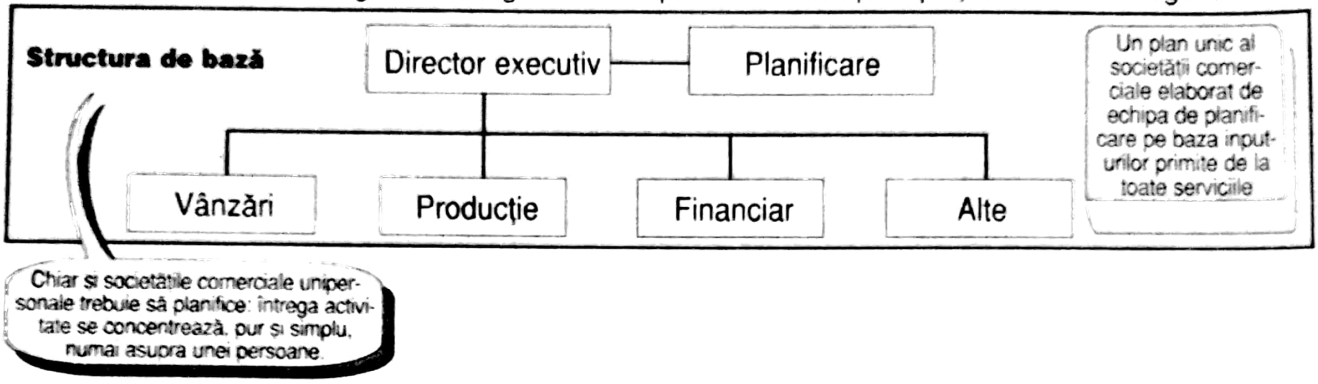
- Să fie simplu!
  - Pieţele se schimbă – planificarea trebuie să se facă rapid şi la zi
  - Cei care iau hotărâri au nevoie de planuri clare
- Dar procesul de planificare şi organizare a unei societăţi comerciale mari, furnizoare de produse diversificate este, în mod evident, mai complex decât acela al unei societăţi comerciale care realizează un singur produs.

(Vezi exemplele de la pagina următoare)

Scanned with OKEN Scanner

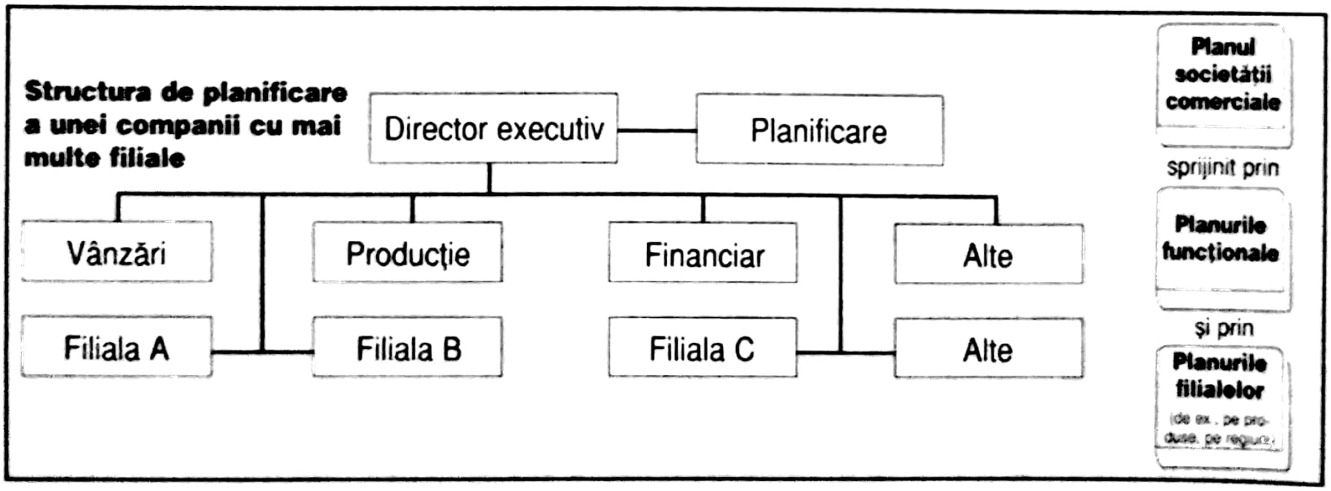
MĂRIMEA ŞI COMPLEXITATEA UNEI SOCIETĂŢI COMERCIALE DETERMINĂ MODUL DE ORGANIZARE A PLANIFICĂRII

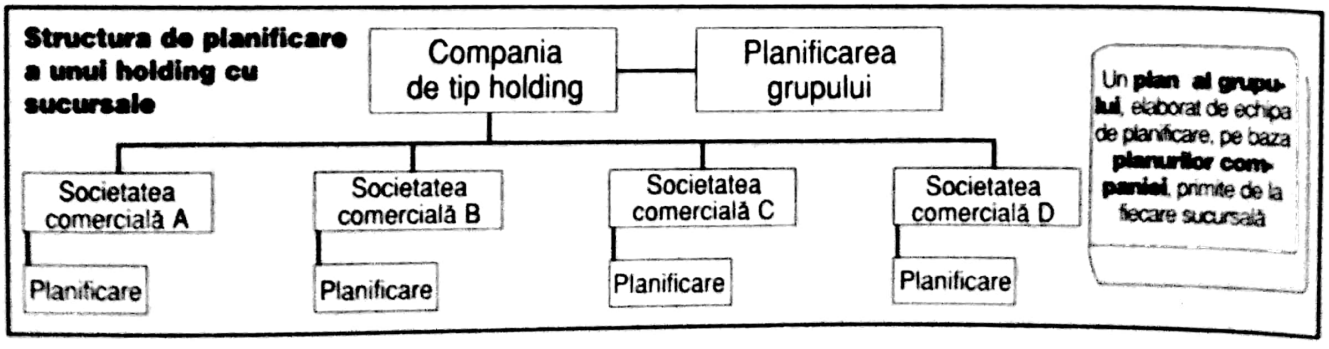
- O organizare simplă a planificării este valabilă pentru societăţi comerciale care, indiferent de mărimea lor, vând un singur produs sau câteva produse interdependente, recurgând la o organizare simplă a vânzărilor pe o piaţă destul de omogenă



Chiar şi societăţile comerciale unipersonale trebuie să planifice: întreaga activitate se concentrează, pur şi simplu, numai asupra unei persoane.

- Societăţile comerciale mai complexe necesită o organizare mai elaborată a planificării
  - Societăţile comerciale care funcţionează în mai multe zone pot să aibă centre de conducere regională, fiecare elaborând un plan regional
  - Societăţile comerciale diversificate pot avea centre de conducere pe produse (sau grupe de produse), fiecare elaborând un plan pe produse (sau grupe de produse)
  - Companiile de tip holding pot deţine mai multe societăţi comerciale autonome, fiecare elaborându-şi propriul plan; acestea sunt incluse într-un plan de grup
  - În cazul societăţilor comerciale mari, serviciile funcţionale – de ex., de vânzări/marketing, financiar, de resurse umane – au tendinţa de a-şi elabora propriile planuri
  - Multe companii multinaţionale şi alte societăţi comerciale mari elaborează mai multe dintre aceste tipuri de planuri sau toate aceste tipuri şi dispun de o organizare a planificării pe măsură.





Scanned with OKEN Scanner

NIVELURILE PLANIFICĂRII

Veți afla un model comun

Manageri principali

- Stabilesc **scopul** și **valorile societății comerciale** (dacă nu fac aceasta proprietarii)
- Stabilesc obiectivele
- Iau decizia finală privind **strategia**
- Aprobă planurile la nivel de companie, de filială și pe cele operaționale

✔ Au o **perspectivă la nivel de companie** (sau de grup)

✔ Se concentrează asupra **condițiilor pieței**

Manageri și supervizori

- Stabilesc **obiectivele** operaționale
- Aprobă **planurile operaționale** de nivel inferior
- Introduc planurile de nivel inferior în **planurile operaționale** de la nivelurile departamentelor **funcționale** și sucursalelor

✔ Se concentrează asupra **departamentelor funcționale, sucursalelor**

✔ Se concentrează asupra cerințelor **pieței** și ale **clienților**

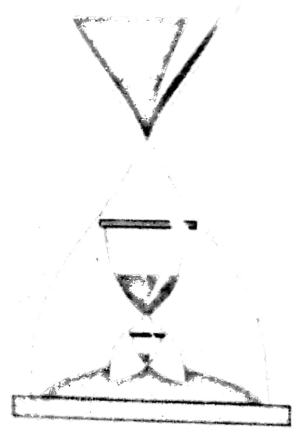
Angajați individuali implicați în procesul de planificare

- Asigură **input-urile** pentru **planificare** (culegerea și analiza datelor)
- Elaborează **planuri operaționale de nivel inferior**

✔ Se concentrează asupra unităților organizatorice, echipelor, **centrelor de cost, centrelor pe profit** (☞ Glosar, pentru ambii termeni)

✔ Se concentrează asupra **cerințelor pieței** și ale **consumatorilor**

PERIOADELE PLANIFICATE



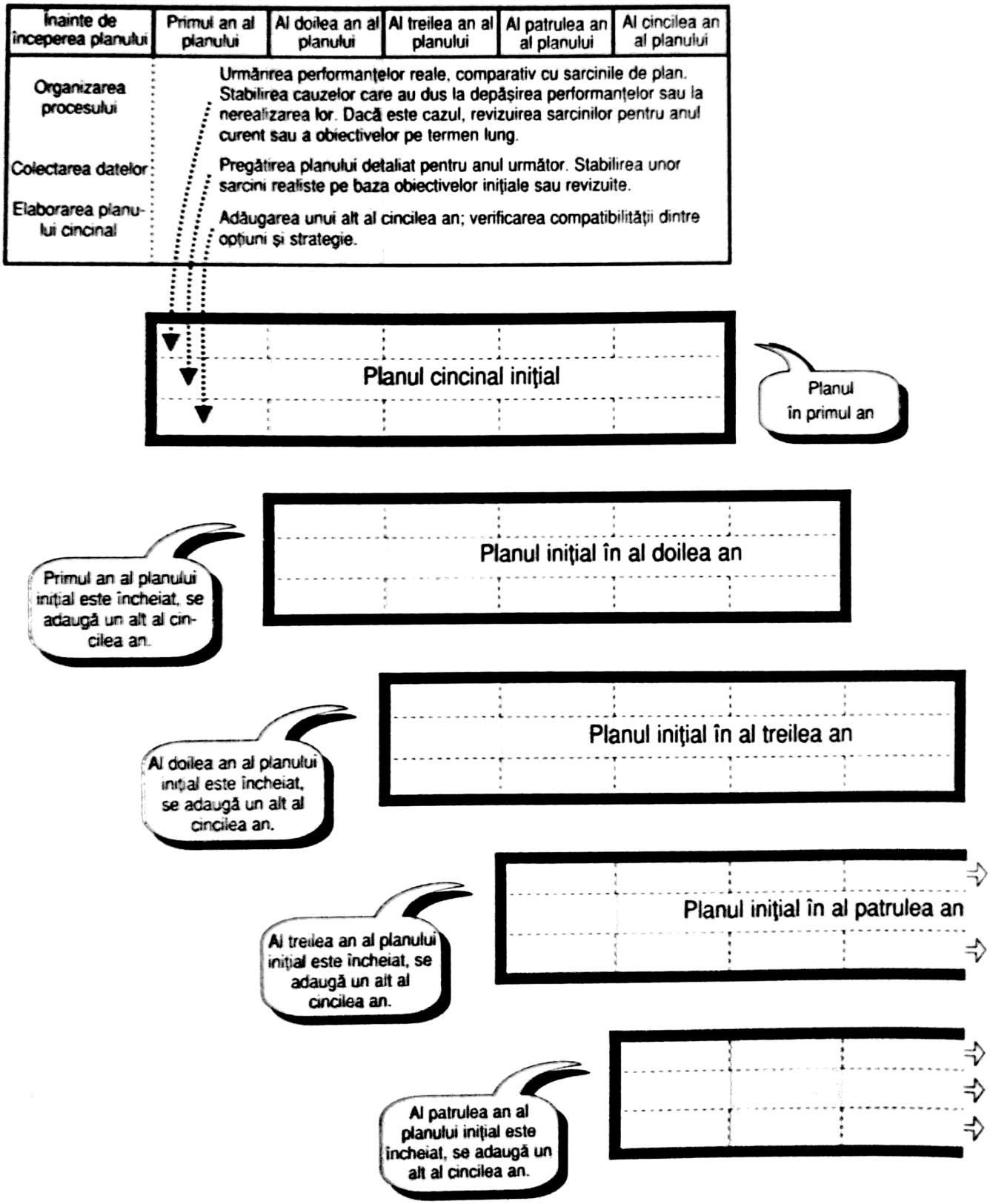
Perioada planificată trebuie să corespundă atât perspectivei strategice pe termen mai lung, cât și celei operaționale pe termen mai scurt

- Planificarea **strategică** se extinde, deseori, pe cinci sau mai mulți ani. În cazul unui ***plan cincinal perpetuu*** (☞ Glosar și pagina următoare), adăugați încă un an pe măsură ce se încheie unul
- Dar nu are rost să se planifice detaliat **operațiunile** pentru mai mult de un an

Revizuirile frecvente și regulate ale planului constituie baza oricărei măsuri de corecție, în cazul în care obiectivele operaționale nu sunt atinse și, când este cazul, pentru modificarea obiectivelor planului.

Scanned with OKEN Scanner

PLAN CINCINAL PERPETUU



Scanned with OKEN Scanner

ORGANIZAREA DATELOR ŞI A INFORMAŢIILOR

În această carte:

Termenul **DATE** reprezintă cifrele „brute", datele statistice etc.
Termenul **INFORMAŢII** reprezintă datele „prelucrate": analizele, interpretările etc.

? CE fel de date şi de informaţii vă sunt necesare?

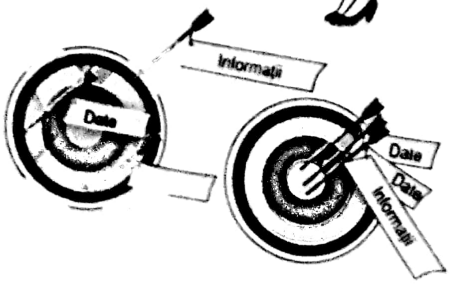
S-ar putea ca niciodată să nu aveţi datele şi informaţiile dorite – dar aceasta **nu este o scuză pentru a nu planifica.** Obişnuiţi-vă să planificaţi şi **începeţi cu datele pe care le aveţi,** chiar dacă ele nu întrunesc criteriile de mai jos; totodată, îmbunătăţiţi continuu sursele de date suplimentare ale societăţii comerciale şi accesul la ele.

Datele şi informaţiile dvs. trebuie să fie **relevante**

- Pentru a şti ce face şi felul în care face aceasta societatea comercială: date şi informaţii cu caracter operaţional, financiar sau de alt fel
- Pentru orientare şi comparare: date şi informaţii cu caracter operaţional, financiar sau de alt fel privind concurenţii individuali şi industria din care faceţi parte
- Pentru a rămâne competitiv: date şi informaţii privind tehnologia
- Pentru a fi pregătit în cazul unor modificări ale factorilor externi importanţi: date şi informaţii financiare generale sau de alt fel (de exemplu, cele privind ratele dobânzilor şi inflaţia)

Datele şi informaţiile dvs. trebuie să fie **actuale**

- Date şi informaţii externe: planificarea cu date învechite înseamnă pierdere de timp. Folosiţi-vă timpul şi resursele pentru actualizarea bazei de date
- Date şi informaţii interne: numai o societate comercială care **ştie astăzi** ce – şi cât de bine – a făcut **ieri** poate să planifice pentru **mâine.** Folosiţi-vă timpul şi îndreptaţi-vă eforturile către ***actualizarea sistemului de informare a conducerii*** (☞ Glosar)



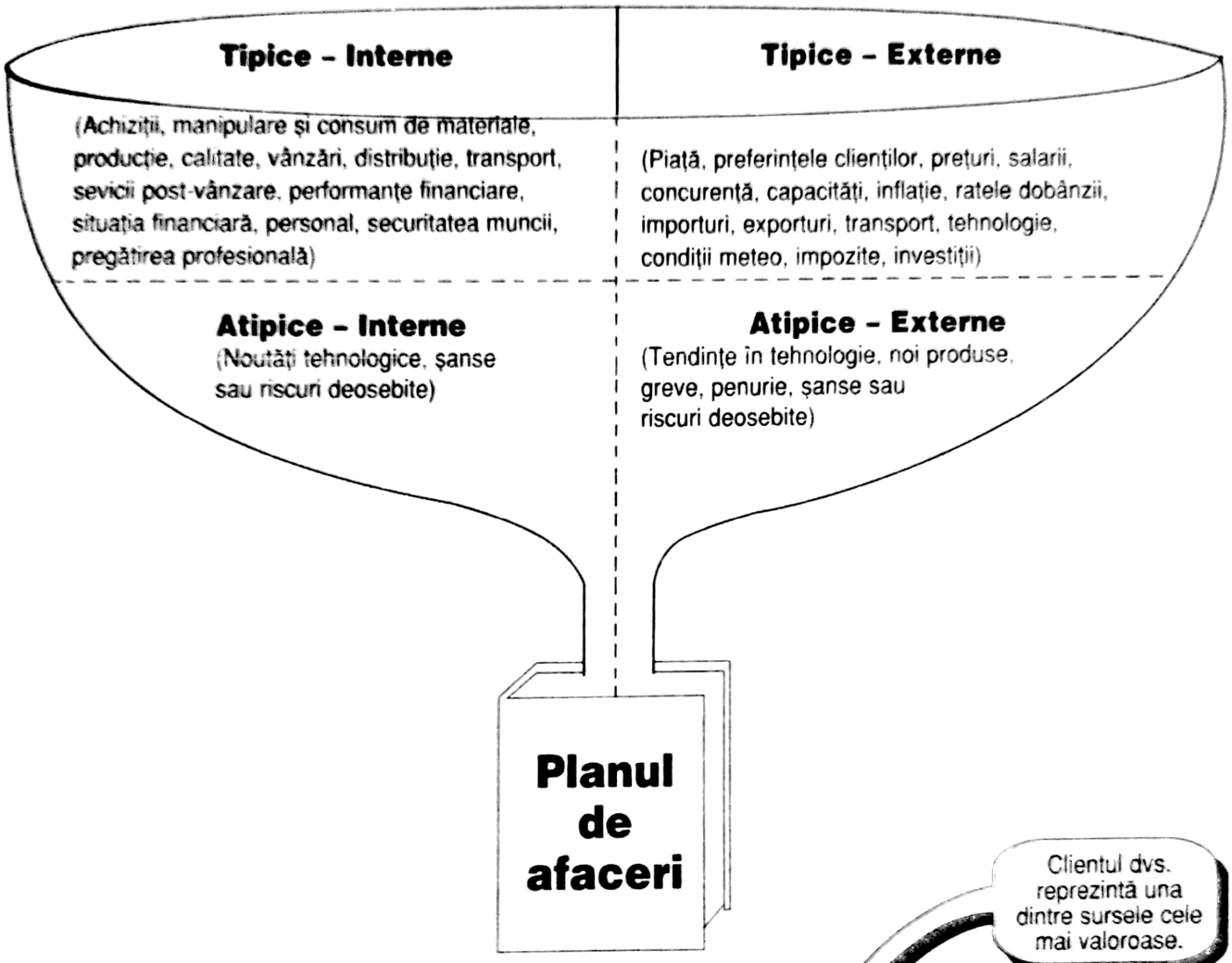
Datele şi informaţiile dv. trebuie să fie **exacte**

- O mică modificare a variabilelor importante poate duce la o diferenţă semnificativă în ceea ce priveşte performanţele şi rezultatele. Aflaţi care sunt variabilele importante şi folosiţi-vă timpul şi faceţi eforturi pentru a îmbunătăţi acurateţea datelor şi a informaţiilor respective.

Scanned with OKEN Scanner

? DE UNDE obţineţi datele şi informaţiile necesare?

CELE PATRU CATEGORII DE DATE ŞI INFORMAŢII



Clientul dvs. reprezintă una dintre sursele cele mai valoroase.

CELE TREI SURSE PRINCIPALE DE DATE ŞI INFORMAŢII

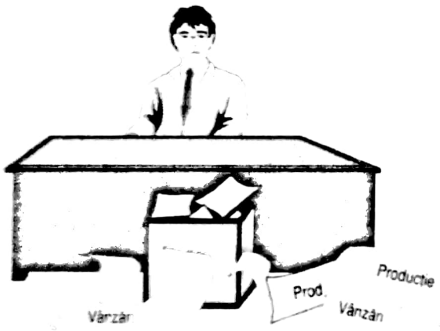
Societatea comercială propriu-zisă	Piaţa	Concurenţa
Tipice ✔ Sistem de informare a conducerii ✔ Statistici privind producţia ✔ Conturi ✔ Rapoarte ale angajaţilor ✔ Rezultate de laborator şi ale testelor ✔ Alte	**Tipice** ✔ Statistici oficiale ✔ Articole obişnuite ale mass media ✔ Studii curente ✔ Rapoarte curente privind piaţa ✔ Rapoarte curente privind testele ✔ Baze de date ✔ Asociaţii comerciale	**Tipice** ✔ Rapoarte anuale ✔ Buletine informative interne
Atipice ✔ Cutii poştale pentru propuneri ✔ Competiţii ✔ Studii proprii ✔ Activităţi de cercetare cumpărate ✔ Alte	**Atipice** ✔ Rapoarte ale mass media ✔ Rapoarte ale activităţii de cercetare ✔ Studii ocazionale ✔ Birou de patente ✔ Prelegeri ✔ Internet ✔ Alte	**Atipice** ✔ Buletine informative pentru presă ✔ Publicaţii ✔ Rapoarte ale mass media ✔ Foşti angajaţi ✔ Angajaţi actuali ✔ Alte

(Vezi şi anexa 2)

Scanned with OKEN Scanner

În ţările cu **economii dezvoltate**, planificatorul are la dispoziţie o mulţime de date şi de informaţii, iar problema sa constă deseori în:

- a selecta ceea ce este relevant
- a distinge între ceea ce este real şi ceea ce este fals
- a separa faptele (deseori sub formă de date) de opinii (de obicei sub formă de informaţii)
- a distinge între opinia bazată pe informaţii şi cea care nu este bazată pe informaţie
- a interpreta diferitele proiecţii ale evoluţiei viitoare
- a avea acces la informaţii importante înaintea concurenţei



În **ţările în curs de dezvoltare** sau **cu economii în tranziţie**, cei mai mulţi planificatori inpută lipsa datelor şi a informaţiilor, dar:

- deseori întreprinderile lor nu colectează şi nu prelucrează datele interne (☞ pagina precedentă)

? Un bun sistem de informare a conducerii (SIC) constituie o sursă esenţială pentru planificator. Consideraţi că sistemul dvs. de informare a conducerii transformă datele interne în informaţii pertinente, oportune şi exacte?

- există o mare cantitate de date externe, dar nu sunt colectate.

! Colectarea constantă şi eficientă de date poate constitui un avantaj faţă de concurenţă.

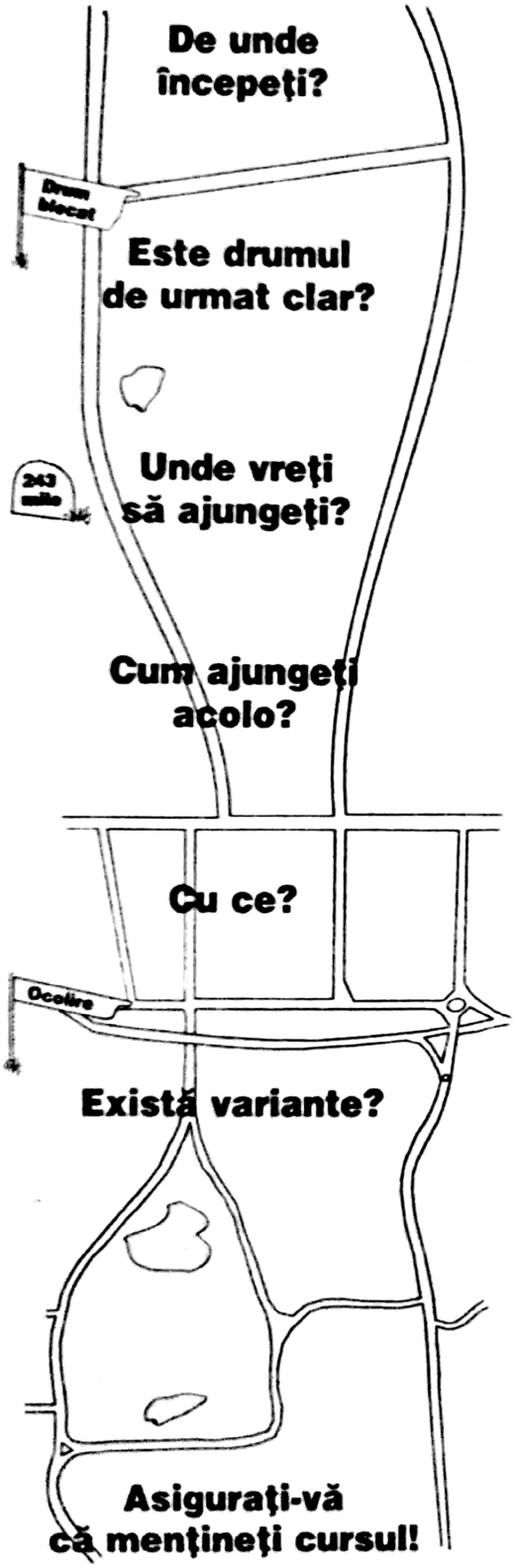
INFORMARE MAI BUNĂ ÎNSEAMNĂ PLANIFICARE MAI BUNĂ – Exemplu

Un fabricant rus a creat un instrument ştiinţific şi a încercat să planifice producţia şi vânzările. Întreprinderea nu avea SIC. Nu existau date privind piaţa şi produsele autohtone. Conducerea era încântată de caracteristicile tehnice ale produsului, se aştepta la vânzări anuale mari şi se gândea la realizarea unei producţii mari de la început. Conducerea obţinuse suficiente informaţii din discuţiile cu cumpărătorii şi utilizatorii potenţiali ai produsului, de la bugetul naţional, din datele de pe piaţa externă şi de la institutul de statistică, ce arătau că vânzările iniţiale vor avea un ritm lent şi urmau să depindă de activităţile concurenţei străine, de îmbunătăţirea marketingului şi creşterea reputaţiei produsului, în ceea ce priveşte calitatea, şi a serviciilor.
Conducerea a revizuit planul de producţie, evitând anumite pierderi, şi a modificat percepţia potenţial păgubitoare de pe piaţă că „produsul nu se vinde".

Scanned with OKEN Scanner

PROCESUL DE PLANIFICARE

V-aţi organizat planificarea şi aveţi un scop clar definit. Acum trebuie să planificaţi calea de realizare a scopului. Mulţi planificatori adoptă procesul prezentat în aceste pagini



Familiarizaţi-vă cu mediul în care funcţionează întreprinderea dvs. şi stabiliţi-i locul în acest context (☛ paginile 21 – 37)

↓

Identificaţi pericolele şi şansele viitoare (☛ paginile 38 – 41)

↓

Stabiliţi-vă obiectivele (☛ paginile 42 – 47)

↓

Clarificaţi-vă opţiunile (dar ţineţi seama de elementele restrictive) (☛ paginile 46 şi 48 – 52)

↓

Evaluaţi necesarul de resurse (oameni, bani, reputaţie) (☛ pagina 53)

↓

Proiectaţi scenarii pentru toate opţiunile realiste, teste privind capacitatea de răspuns (☛ paginile 54 – 59)

↓

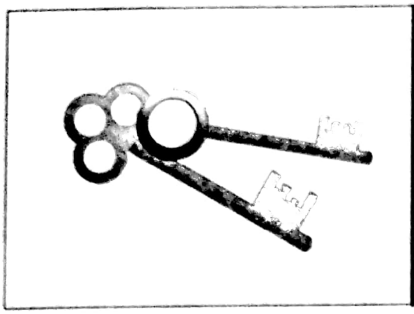
Alegeţi varianta optimă pentru strategia dvs. (☛ paginile 60 – 65)

↓

Lansaţi planul şi controlaţi realizarea performanţelor conform planului (stabiliţi responsabilităţile; dacă este cazul, faceţi corecturile necesare) (☛ paginile 66 – 75)

Scanned with OKEN Scanner

DEFINIREA MEDIULUI



DOUĂ CHEI PENTRU SUCCESUL DVS.

✔ Previziuni asupra factorilor externi, folosind date şi informaţii relevante, oportune şi exacte (☛ Diagnoza întreprinderii, pag. 30 – 37)
→ Acestea nu se află sub controlul întreprinderii dvs. – deseori există foarte multe, iar dvs. trebuie să alegeţi

✔ Cunoaşterea punctelor dvs. forte şi slabe

? CE ESTE mediul de funcţionare?

Mediul de funcţionare reprezintă totalitatea forţelor şi a factorilor care se află **în afara posibilităţii de control** din partea întreprinderii şi care afectează modul de conducere a afacerii şi succesul activităţilor sale.

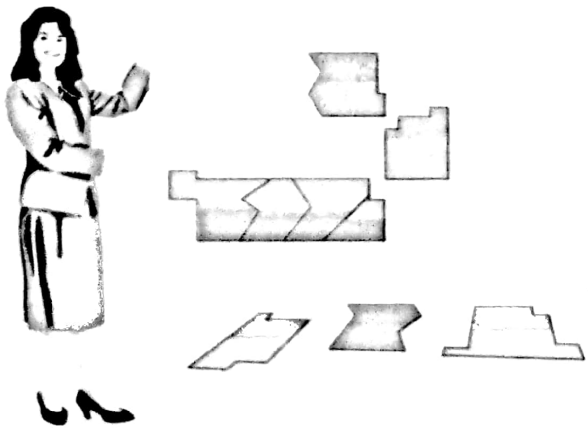
Forţe şi factori în afara controlului întreprinderii dvs.	**De ce aveţi nevoie de date şi de informaţii**
Sistemul politic	→ Investitorii, precum şi alţi finanţatori, apreciază stabilitatea şi previzibilitatea
Politica şi tendinţele politice ● fiscale, monetare, economice, costuri sociale, politici în domeniul forţei de muncă etc.	→ Influenţează apariţia riscurilor → Influenţează atitudinea investitorilor şi a altor finanţatori. → Influenţează atitudinea clienţilor şi a furnizorilor care doresc relaţii pe termen lung
Sistemul juridic şi cel judecătoresc ● de ex., legi privind contractele, proprietatea, terenurile, investiţiile (străine), pieţele de capital, falimentul, impozitarea, ocuparea forţei de muncă ● de ex., imparţialitatea tribunalelor şi a judecătorilor	→ Respectarea standardelor internaţionale larg acceptate este importantă pentru investitori şi alţi finanţatori, pentru clienţi şi furnizori → „Previzibilitatea" este esenţială pentru parteneri din alte ţări care doresc să facă afaceri cu întreprinderea dvs. → „Faima" unor soluţii arbitrare îi îndepărtează pe finanţatori, furnizori şi clienţi
Performanţele economice ● de ex., inflaţie, creştere economică, şomaj, investiţii, balanţa comercială şi de plăţi, deficitul din sectorul public	→ Influenţează cererea în viitor → Influenţează atitudinea investitorilor şi a altor finanţatori potenţiali → Influenţează deciziile concurenţei → Influenţează deciziile clienţilor → Influenţează deciziile guvernului (de ex., privind impozitele)

(☛ Continuare la pagina următoare)

Scanned with OKEN Scanner

(Continuare de la pagina precedentă)

Forţe şi factori în afara controlului întreprinderii dv.	De ce aveţi nevoie de date şi de informaţii
Tendinţe în industrie	→ Indică şansele şi riscurile viitoare → Influenţează comportamentul concurenţei actuale şi a noilor veniţi
Sistemul socio-cultural şi tendinţe • de ex., sănătatea, educaţia, locuinţele	→ Influenţează dorinţa managerilor de a alege noi amplasamente → Influenţează atitudinea investitorilor şi a altor finanţatori potenţiali
Dezvoltarea tehnologică	→ Influenţează evoluţia produselor → Influenţează cererea în viitor → Influenţează competitivitatea dvs. şi a concurenţei → Influenţează necesarul de inputuri şi costuri de producţie → Influenţează atitudinea investitorilor şi a altor finanţatori potenţiali
Evoluţii pe piaţa forţei de muncă	→ Influenţează oferta de personal calificat în viitor → Influenţează costurile viitoare → Influenţează relaţiile de muncă în viitor
Evoluţii pe piaţa financiară	→ Influenţează capacitatea de a obţine fonduri pentru capitalul social → Influenţează capacitatea de a obţine o finanţare a datoriilor → Influenţează atitudinea concurenţei, a furnizorilor şi a clienţilor
Evoluţii pe piaţa imobiliară	→ Influenţează existenţa şi costul infrastructurilor (şi, astfel, costul de producţie) → Influenţează valoarea garanţiilor → Influenţează valoarea chiriei în viitor



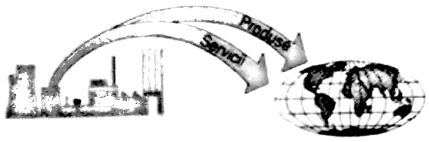
Reţineţi: Este recomandabil să constituiţi o bază de date cu toate datele şi informaţiile importante de sub titlurile de mai sus, actualizate şi exacte. Lipsa unora sau chiar a mai multora nu este o scuză pentru a nu începe planificarea şi, totodată, pentru a nu începe colectarea şi organizarea datelor.

Scanned with OKEN Scanner

PIAȚA ESTE PUNCTUL DE PORNIRE

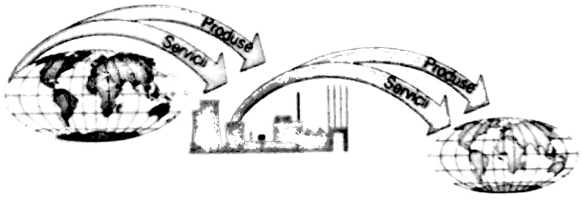
Întreaga activitate de planificare a afacerilor are în vedere piața viitoare pentru produsele și serviciile comerciale

? CE este piața?



- Piața unei societăți comerciale reprezintă suma **cererilor clienților de oriunde – actuali** și **potențiali, individuali** și **societăți comerciale**
  - Unele piețe sunt pur **locale** (de ex., o brutărie dintr-un oraș), altele acoperă **întregul mapamond** (de ex., General Motors, Sony)
  - Unele companii vând pe mai multe piețe diferite (de ex., Unilever: produse alimentare, produse chimice; SAAB: automobile, echipamente militare).

Atenția **principală** a planificatorului se îndreaptă către piața unde **vinde.**



- Majoritatea **furnizorilor** de pe o piață sunt **cumpărători** pe alta
  - De exemplu, un fabricant de mobilă este cumpărător pe piața: de material lemnos, de produse chimice pentru prelucrarea lemnului, a transporturilor, de energie, a forței de muncă, de terenuri, clădiri, a asigurărilor, a serviciilor de protecție și altele

    → Pentru toți planificatorii societății comerciale care aprovizionează aceste piețe, întreprinderea de mobilă este client.

Planificatorul nu trebuie să omită aceste piețe care determină costurile!

- Rezultatele studiului pieței și ale cercetărilor de marketing constituie inputuri esențiale pentru planificator.

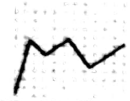
(☞ Următoarele două pagini)

Scanned with OKEN Scanner

STUDIUL PIEŢEI

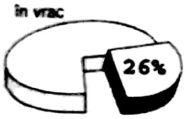
? CE este studiul pieţei?

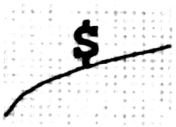
Vânzări globale


Vânzări în Europa

Vânzări ale produsului A

Vânzări în vrac





Studiul pieţei reprezintă colectarea sistematică de **date** şi de **informaţii** privind piaţa(-ele) unde vinde o societate comercială. Studiul pieţei poate acoperi multe domenii. Urmează câteva exemple:

- **Mărimea pieţei (= cerere)** pentru produsele sau serviciile realizate de societatea comercială
  - ✔ **Din perspectivă generală** (creşteri anterioare, tendinţe)
  - ✔ După **criterii geografice** (de ex., locală, regională, naţională, continentală, mondială)
  - ✔ După **subgrupele de produse** (de ex., pâine, alte produse de panificaţie; automobile, camioane uşoare, camioane grele; produse chimice în vrac faţă de cele care nu sunt în vrac; sticlă netedă şi recipiente de sticlă etc.)
  - ✔ După **categoriile de clienţi** (de ex., bărbaţi, femei; adulţi, copii; căsătoriţi, necăsătoriţi)
  - ✔ După **categoriile de venituri**
  - ✔ După **căile de realizare a marketingului** (de ex., vânzări directe, vânzări en gros, cu amănuntul)
- **Ponderea pe piaţă** (☞ Glosar)
  - ✔ Conform cu aceleaşi criterii relevante pentru mărimea pieţei
- **Preferinţele consumatorului**
  - ✔ **De ce clienţii cumpără** produsele şi serviciile acestei societăţii comerciale.
  - ✔ **De ce le plac** produsele şi serviciile acestei societăţi comerciale şi de ce nu le plac (de ex., caracteristici tehnice, design, servicii asigurate după vânzare, preţ etc.)?
  - ✔ **Cum apreciază ei** produsele şi serviciile acestei societăţii comerciale în comparaţie cu cele ale concurenţei?
  - ✔ Se **modifică** preferinţele?
    - → Dacă da, în ce direcţie, cât de repede?
- **Preţurile**
  - ✔ **Tendinţe**
  - ✔ ***Elasticitate*** (☞ Glosar)
- **Concurenţa**
  - ✔ **Care** sunt firmele concurente?
    - → Cele de la nivel local, regional, naţional, continental, mondial?
  - ✔ **Cât de bine** se descurcă? De ce?
  - ✔ **Ponderea pe piaţă** a concurenţei
  - ✔ **Atitudinea** consumatorilor faţă de produse
  - ✔ **Preţurile** şi **strategia de stabilire a preţurilor** practicate de concurenţă
    - → Aplică preţuri diferite pe pieţe diferite? De ce?

Evitaţi eforturile inutile, folosind numai criterii relevante!

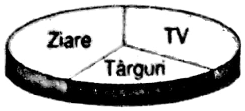
Efectuaţi aceeaşi analiză pe baza criteriilor relevante şi la inputurile importante (bunuri şi servicii) pe care le cumpără firma dvs.!

Scanned with OKEN Scanner

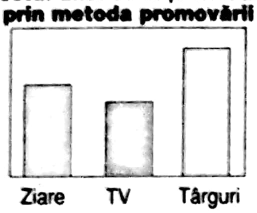
STUDIU DE MARKETING

? CE este studiul de marketing?

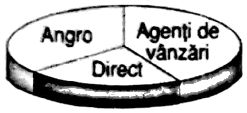
Vânzări prin metoda promovării



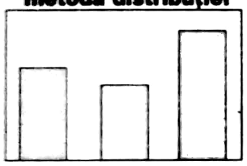
Costul unei unități vândute prin metoda promovării



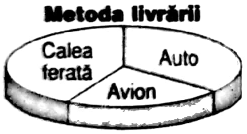
Vânzări prin metoda distribuției



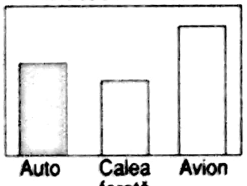
Costul unitar prin metoda distribuției



Metoda livrării



Costul unitar prin metoda livrării



Studiul de marketing înseamnă culegerea sistematică de **date** și de **informații** despre modul în care societatea comercială își vinde produsul sau serviciile. Studiul de marketing poate acoperi mai multe zone. Vă prezentăm câteva exemple:

- Eficiența **metodelor de promovare a vânzărilor**
  - ✔ Care dintre metodele de promovare a vânzărilor (de ex., reclama, târgurile, expediția directă prin poștă) este cea mai **eficientă,** adică duce la mai multe vânzări?
  - ✔ Care dintre metodele de promovare a vânzărilor este cea mai **eficientă** din punct de vedere al **costului,** adică are cel mai mic cost pe vânzare realizată?
- Eficiența **metodelor de distribuție**
  - ✔ Care dintre metodele de distribuție și de vânzare ale produselor și ale serviciilor societății comerciale (vânzări directe, vânzări prin agenți comerciali, angrosiști, detailiști etc.) este cea mai **eficientă,** adică duce la cele mai multe vânzări?
  - ✔ Care dintre metodele de distribuție pentru vânzări este cea mai **eficientă** din punct de vedere al **costului,** adică are cel mai mic cost pe vânzare realizată?
- Eficiența **metodelor** și a **sistemelor de livrare**
  - ✔ Care dintre metodele de expediere a produselor societății comerciale către cei care le vând (agenți comerciali, angrosiști, magazine cu amănuntul etc.) este cea mai **eficientă,** adică duce la cele mai mici întârzieri, la cele mai mici pierderi sau deteriorări, la cele mai puține reclamații?
  - ✔ Care dintre sistemele de livrare este cel mai **eficient** din punct de vedere al **costului,** adică are cel mai mic cost pe unitate expediată?
- Marketing în funcție de **concurență**
  - ✔ Cum promovează vânzările concurența și cum distribuie și expediază produsele sau serviciile?
  - ✔ Cât de **eficientă** este concurența?
  - ✔ Cât de **eficientă** din punct de vedere al **costului** este concurența?

Evitați eforturile inutile – nu analizați ceea ce nu vă este necesar!

Unele firme se specializează în studiul pieței și de marketing. Puteți alege folosirea persoanelor din afara societății comerciale pentru rezultate mai bune, cu toate că sunt mai scumpe.

Scanned with OKEN Scanner

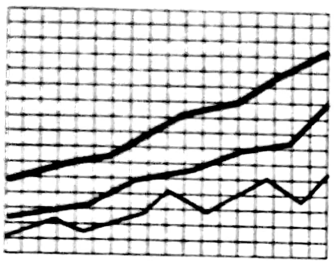
ÎNȚELEGEREA MEDIULUI

Culegerea de date și de informații constituie o primă etapă importantă pentru înțelegerea mediului în care funcționează societatea comercială. La fel de importantă este **interpretarea** corectă a bazei de date. Aceasta vă va ajuta să stabliți ipotezele juste pentru proiecția mediului de funcționare.

(☛ pagina următoare)

Înțelegerea modului în care evenimentele exterioare influențează performanțele societății comerciale

- Vânzările



? Există vreo corelație directă între vânzări și indicatorii macroeconomici, cum ar fi creșterea **produsului intern brut** (PIB) (☛ Glosar)?

? Evoluează vânzările în concordanță cu tendințele din alte industrii, de exemplu, activitatea din domeniul construcțiilor și vânzarea de covoare, mobilierul pentru locuințe, zugrăvelile?

? Sau se modifică vânzările, de ex., o dată cu evoluțiile non-economice, cum ar fi vremea (băuturi, înghețată, combustibil pentru încălzire) sau **„factorul de mulțumire"** (☛ Glosar) (obiecte de lux, a doua casă), ori a schimbărilor politice din alte țări (vânzări pentru vacanțe, călătorii cu avionul)?

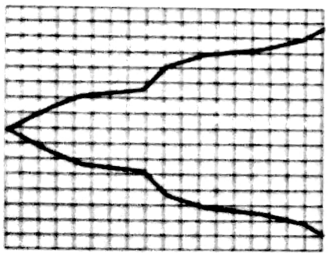
- Aprecierea autonomiei dvs. privind stabilirea prețurilor:

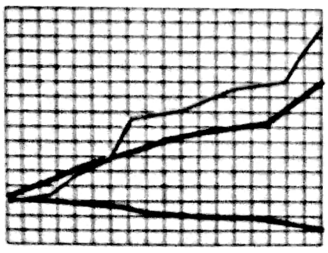
Sunteți **siguri,** ori societatea dvs. comercială a urmat întotdeauna, pur și simplu, prețul impus de concurență fără a verifica dacă era cazul? S-ar putea ca societatea comercială să aibă un produs mai bun.

? Reducerile de preț practicate de concurență vă fac să reduceți și dvs. prețul? Dacă nu, vă dovediți puternici!

? Puteți determina concurența să reacționeze la reducerile dv. de prețuri? Dacă da, puteți profita de slăbiciunea lor!

? A reușit societatea comercială să mărească prețurile o dată cu inflația sau s-a aflat sub ori deasupra ratei inflației?





- Înțelegerea impactului produs de modificările ratei de schimb și a ratei dobânzilor asupra rentabilității societății comerciale:

? Cum influențează costurile o rată de schimb instabilă?

? Și cum influențează vânzările pe plan intern și pe plan extern?

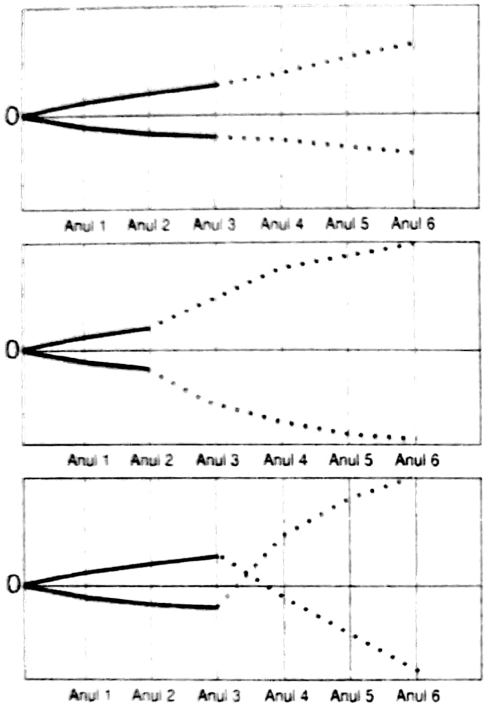
? Modificările ratei dobânzilor au același efect asupra industriei căreia îi aparțineți ca și asupra acelora cărora le aparțin clienții și furnizorii dvs. (de ex., ratele mai mari ale dobânzilor pot reduce vânzările de mașini noi, dar duc la creșteri ale vânzărilor de mașini vechi, de piese și ale volumului de reparații)?

Scanned with OKEN Scanner

PROIECŢIA MEDIULUI

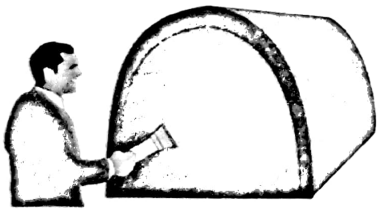
Baza dvs. de date asigură o evidenţă pentru **trecut.** Planificarea are în vedere **viitorul.** Apelaţi la baza de date şi la capacitatea dvs. de apreciere a mediului de funcţionare pentru a realiza proiecţii realiste ale viitorului.

? **DE CE** să faceţi proiecţii dacă nu puteti **cunoaşte** viitorul?



În ceea ce îl priveşte pe omul de afaceri, evoluţiile viitoare se împart în şase categorii. Planificatorul se pregăteşte pentru toate şase:

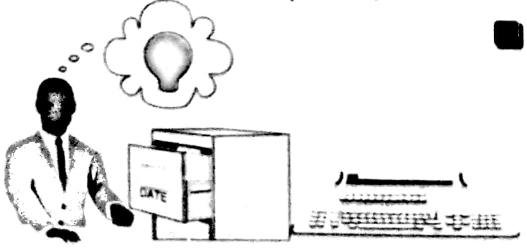
- *probabil* — ☺ acceptabil; ☹ inacceptabil
- *posibil, dar nu improbabil* — ☺ acceptabil; ☹ inacceptabil
- *improbabil, dar nu de neconceput* — ☹ inacceptabil; ☺ acceptabil



Planul dvs. va ajuta conducerea să facă faţă evoluţiilor viitoare – posibile şi improbabile, acceptabile şi inacceptabile

- Prin urmare, capacitatea dvs. de a realiza proiecţia realistă a unui mediu de funcţionare este foarte importantă.

? **CUM** realizaţi proiecţia unui mediu de funcţionare realist?



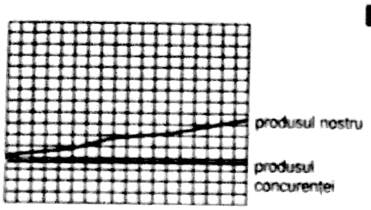
Cele mai importante trei elemente ale unor proiecţii bune:

- ✔ O bună bază de date şi cunoaşterea industriei respective (☛ pag. 17 – 19)
- ✔ Bunul-simţ
- ✔ Instrumente adecvate (calculatoare, software).

Scanned with OKEN Scanner

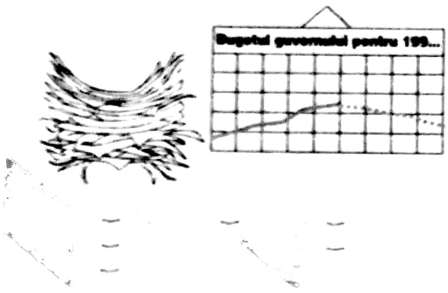
? **CE** trebuie să proiectați?

Respectați următoarele reguli de bază:



În cazul planificării, **nimic nu este mai important decât tendințele pieței**

➜ Nivelurile cererii, prețurile și preferințele clienților reprezintă parametrii cei mai importanți pentru planificare – prevedeți timpul necesar pentru înțelegerea și proiecția lor. (☞ pag. 23 și 24)



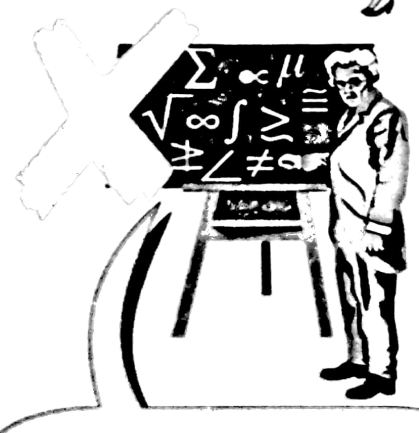
Concentrați-vă asupra elementelor **relevante!**

➜ Exemplu: Dacă guvernul este principalul dv. client, tendința cheltuielilor guvernamentale pentru proiectul dv. este vitală

Rata inflației, rata de schimb, rata dobânzilor și rata impozitării sunt importante aproape pentru toate întreprinderile (☞ pag. 26)

Nu pierdeți timp și energie cu chestiuni **lipsite de importanță!**

➜ Exemplu: Chiar dacă societatea comercială plătește o duzină de taxe diferite sau chiar mai multe în etape diferite ale activității lor, probabil că numai câteva au un impact major asupra rezultatelor financiare.



Să fie cât mai **simplu!**

➜ Exemplu: Aplicarea unor metode statistice complicate la date incerte din trecut este riscantă: rezultatul poate fi luat drept „științific".

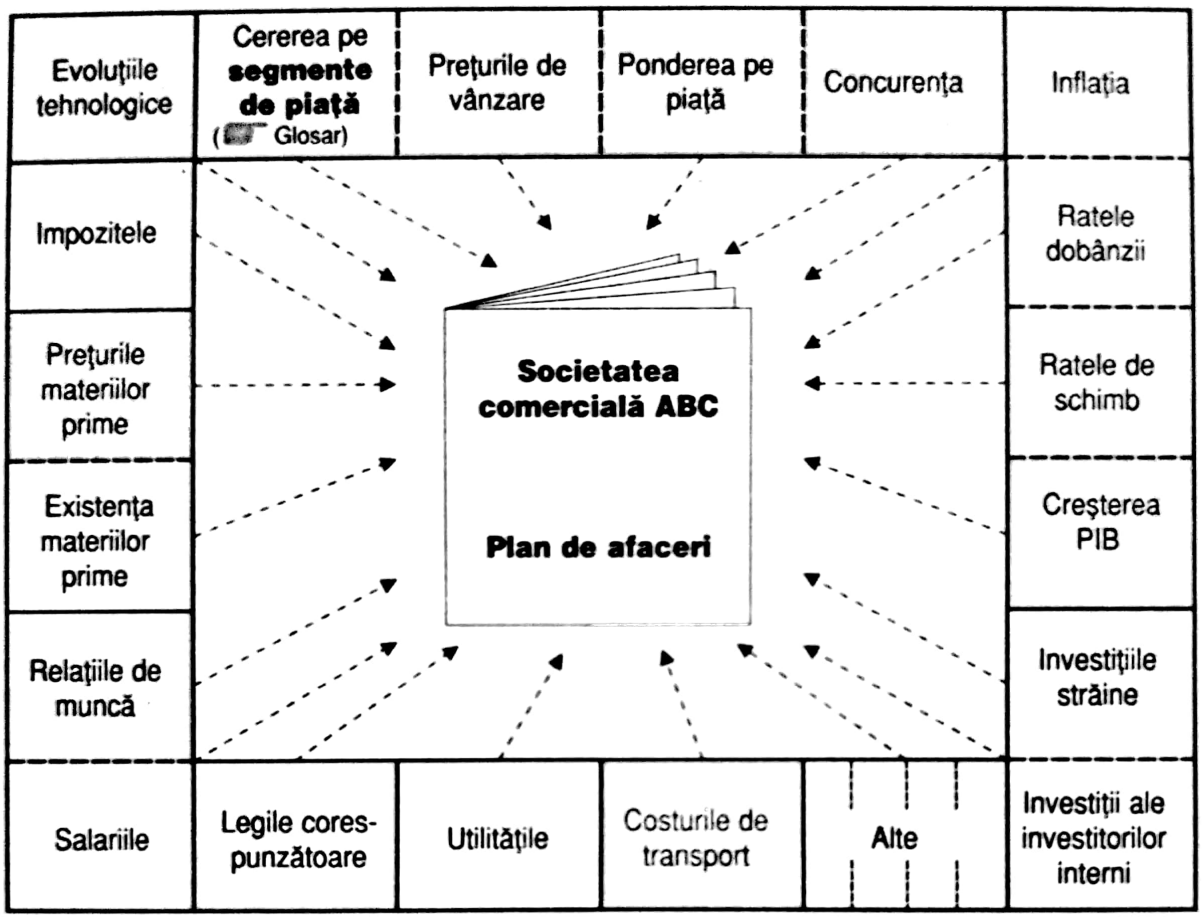
Dar multe societăți comerciale mari, cu servicii de planificare exeperimentate și cu baze bune de date se folosesc de tehnici de analiză statistică și de previziuni avansate, cu rezultate excelente.

Atenție la **pricipiul IIIE:** „Inutilități incluse, inutilități eliminate". Se aplică la toate foile de calcul și la toate proiecțiile. Dacă trebuie să alegeți între îmbunătățirea bazei de date și tehnicile folosite, alegeți-o pe prima întotdeauna!

! Deseori vă trebuie nu date mai multe, ci mai bune.

Scanned with OKEN Scanner

PROIECŢIA MEDIULUI DE FUNCŢIONARE OFERĂ PARAMETRII PLANIFICĂRII



Reţineţi: Trebuie să vă concentraţi asupra factorilor esenţiali!

Pentru variabilele cele mai importante pentru afacerea dvs. trebuie să proiectaţi un **domeniu** al evoluţiilor viitoare: „cazul cel mai rău", „cazul cel mai bun" şi „probabil".

- În acest moment, aveţi o idee justă privind mediul de funcţionare în viitor a societăţii comerciale. Planul de afaceri vă va ajuta să încadraţi societatea comercială în acest mediu, astfel ca aceasta să profite pe deplin de pe urma evoluţiilor preconizate.
  - Această încadrare impune o diagnoză exactă a punctelor forte şi slabe ale societăţii comerciale.

(☞ Paginile următoare)

Scanned with OKEN Scanner

DIAGNOZA ÎNTREPRINDERII

- Scopul diagnozei este obținerea unei evaluări **detaliate, comprehensive** și **oneste** a punctelor forte și slabe ale societății comerciale în calitatea sa de concurent pe piață
  - Un plan bun face posibil ca întreprinderea **să profite la maximum de pe urma punctelor forte** și **să diminueze pagubele viitoare cauzate de punctele slabe actuale.**

- Diagnoza trebuie să răspundă la următoarele întrebări:
  - ? Ce face întreprinderea?
  - ? Cât de bine face ceea ce face?
  - ? Există vreun concurent care face mai bine acest lucru?
  - ? Ce resurse sunt necesare întreprinderii?
  - ? Care vor fi efectele depășirii punctelor slabe și a maximizării punctelor forte?

Stabiliți o formă de diagnoză care să corespundă dimensiunii și complexității activităților desfășurate de societatea comercială. Forma în sine este mai puțin importantă decât aplicarea adecvată la **toate** entitățile societății comerciale.

Diagnoza nu va face parte din planul de afaceri care este văzut de publicul larg. De aceea, nu există nici un risc dacă suntem total oneşti în ceea ce privește indicarea punctelor slabe.

Procesul de funcționare a unei societăți comerciale tipice de **servicii** poate cuprinde majoritatea etapelor indicate în dreapta.

Procesul de funcționare a unei întreprinderi producătoare tipice

- *Prelucrarea comenzii*
- *Planificarea producției*
- *Achiziții*
- *Transportul și depozitarea materialelor*
- *Producție*
- *Controlul calității*
- *Ambalare*
- *Transportul și depozitarea produselor finite*
- *Marketing*
- *Distribuție*
- *Vânzări*
- *Servicii post-vânzare*
- *Cercetare și dezvoltare*

Pot exista mai multe procese distincte de acest fel într-o societate comercială care realizează mai multe produse.

Departamentele funcționale tipice ale unei societăți comerciale

- *Financiar și control*
- *Personal*
- *Administrație*
- *Juridic*
- *Relații cu publicul*
- *Planificare*

În cazul societăților comerciale mai mici, unele dintre aceste funcțiuni ar putea să nu existe, iar un singur manager ar putea să se ocupe de acelea care există.

! Realizarea diagnozei afaceri – procedați sistematic

☞ Pagina următoare)

Scanned with OKEN Scanner

PROCEDAȚI SISTEMATIC

■ Folosiți o formă standard pentru toate departamentele componente. De exemplu:

Departamentul: ACHIZIȚII

Ce face acest departament?	Ce resurse îi sunt necesare?	Ce alt (e) departament (e) acționează împreună cu acesta?	Indicatori ai performanțelor	Cum apreciază celelalte departamente performanțele acestuia?	Comparați cu concurența
1. Primește planurile de producție	- 1 angajat săptămână pe lună („ASL")	Planificarea producției	Nu există	Nu este cazul	Nu există date
2. Transformă planurile de producție în condiții pentru inputuri	- 1 ASL - hardware și software existente	Producția	Excedent sau deficit de materiale	Transformare informatizată, fără probleme	Nu există date
3. Elaborează graficul achizițiilor	- 1 ASL - hardware și software existente	(Planificarea producției), producția	Nivelul stocurilor, materiale deficitare	Elaborarea informatizată, fără probleme	Societatea comercială ABC folosește sistemul manual
4. Lansează comenzile	- 1 ASL - hardware și software existente	Financiar	Prețuri, termene de plată	Nu există probleme sau contestații	Nu există date
5. Informează pe cei de la transportul și depozitarea materialelor asupra comenzilor lansate	- 1 angajat/zi pe lună („AZL")	Transportul și depozitarea materialelor	Nu există	Copii transmise automatizat, nu există probleme sau contestații	Nu există date
6. Verifică livrările și corectează livrările incomplete sau cu defecte	- 3 ASL	Transportul și depozitarea materialelor	Numărul de contestații, problemele nerezolvate	Numărul mare de livrări recente incomplete a creat probleme celor de la transportul materialelor	Societatea comercială ABC are prioritate la XYZ, datorită comenzilor mai mari
7. Stabilește împreună cu cei de la producție și de la controlul calității specificațiile minime	- 2 AZL	Producția, Controlul calității	Nu există	Nu există contestații	Specificațiile societății ABC sunt mai reduse
8. Achiziții curente: lansează cereri de ofertă, negociază termene și contracte, semnează contracte	- 2ASL - 35 milioane USD/an	Producția, Controlul calității, Financiar	Preț Defecte Data livrărilor Termene de plată Nivelurile stocurilor	Financiarul apreciază reducerea nivelului stocurilor, dar nu agreează recentele creșteri ale prețurilor	Considerăm că prețurile noastre sunt mai mici, dar defectele mai mari
9. Achiziții ocazionale: lansează cereri de ofertă, negociază termene, lansează comenzi	- 2ASL - 3,75 milioane USD/an	Producția, Controlul calității, Financiar	Preț Defecte Data livrărilor Termene de plată Nivelurile stocurilor	Financiar: termenele de plată ale furnizorilor mari trebuie îmbunătățite	Nu există date
10. Actualizează registrul de achiziții	- 1 AZL	Financiar, Administrație	Utilizare facilă	Administrația apreciază claritatea	Nu există date
11. Urmărește piața pentru găsirea de noi produse și de furnizori	- 1 ASL	Producția, Controlul calității	Tendințe: prețuri, defecte, întârzieri	Producția reproșează schimbările frecvente	Nu există date
12. Transmite ordinul de plată la financiar	- 5 AZL	Financiar	Precizie Promptitudine	Nu există probleme	Nu există date

(☛ Continuare la pagina următoare)

Scanned with OKEN Scanner

Recurgeți la o formă standard... (continuarea exemplului ipotetic)

Departamentul: ACHIZIȚII

Resurse						Indice	
Personal							
Manageri	Calificați	Secretare	Necalificați	Fondul anula de salarii ($)	Buget pentru achiziții (000 $ an)	1$ în plus la vânzări va avea ca rezultat cumpărări suplimentare de ...$	O creștere de 1 milion $ a bugetului pentru cumpărări va duce la o creștere a fondului de salarii de ...$
1	1	1	1	102.000	38.750	0,32	2.150

Punctele forte	Efectele îmbunătățirilor suplimentare
Departamentul întreține relații excelente cu furnizorii obișnuiți (contracte pe termen lung) și a redus nivelul stocurilor la mai puțin de două săptămâni, în medie	Reducerea capitalului circulant
Departamentul este bine informat asupra furnizorilor și a produselor	Economii marginale din timpul personalului

Punctele slabe	Efectele îmbunătățirilor
Societatea comercială plătește pentru materialele principale prețuri mai mari decât concurența	Reducerea bugetului pentru cumpărări și a costurilor unitare, creșterea profiturilor. Reducerea indicelui
Termene de plată nefavorabile din partea furnizorilor ocazionali	Termenele mai bune vor reduce împrumuturile bancare și vor mări profiturile
Deficiențe în cazul disciplinei furnizorilor: prea multe livrări incomplete	Reducerea indicelui

Acțiuni viitoare	Efecte
1. Dezvoltarea pe baza bunelor relații existente, colaborarea cu furnizori principali cu scopul asigurării livrărilor „exact la timp" (☞ Glosar)	Reducerea în continuare a capitalului circulant și a spațiului de depozitare
2. Negocierea unor prețuri mai mici pentru materialele principale pe baza contractelor pe termen lung, dar menținerea termenelor de plată curente	Pe termen mai lung, este posibil un indice de 0,29
3. Îmbunătățirea termenelor de plată cu furnizorii ocazionali. Atingerea unui minimum uzual de 30 de zile	Reducerea împrumuturilor bancare și plata dobânzilor
4. Aplicarea penalităților pentru livrări incomplete	Pe termen mai lung, poate fi posibil un indice de 1.950

Efectuați această analiză pentru toate departamentele societății comerciale!

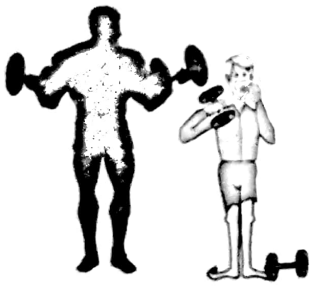
Scanned with OKEN Scanner

PUNCTELE FORTE ŞI PUNCTELE SLABE

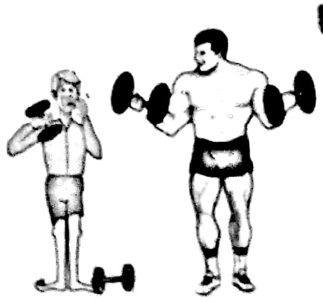
O diagnoză corectă a afacerilor va indica punctele forte şi punctele slabe. Unele dintre acestea au o importanţă **strategică** pentru societatea comercială

- **Punctele forte strategice** oferă unei societăţi comerciale avantaje privind concurenţa pe piaţa respectivă. Câteva exemple:
  - O imagine mai bună a produsului (de ex., automobilele Mercedes şi Rolls Royce, ceasurile Rolex)
    - → Dar: imaginea se poate deteriora (unele nume cândva faimoase – de ex., linii aeriene, hoteluri, automobile – au dispărut)
  - Patente (unele companii au apărut pe baza unor patente, de ex., Kodak, Polaroid, Xerox, multe firme din domeniul produselor farmaceutice)
    - → Dar: patentele îşi pierd valoarea sau pot fi ocolite (Kodak şi Xerox şi-au pierdut capacitatea dominatoare iniţială)
  - Tehnologie superioară (japonezii au revoluţionat construcţia de automobile)
    - → Dar: concurenţa poate copia aceste elemente avansate (mulţi fabricanţi de automobile au adoptat metodele japoneze)
  - Acces la materiile prime principale cu costuri mai mici (de ex., diferenţe ale costului de extragere a ţiţeiului brut, a cărbunelui sau a diamantelor)
    - → Dar: Impozitele şi celelalte taxe pot elimina diferenţele de costuri

Comportamentul prietenos al personalului de la vânzări poate fi punctul forte pentru o brutărie locală, dar este improbabil să însemne acelaşi lucru pentru Shell Oil Company.



- **Punctele slabe strategice,** raportate la concurenţă, ar putea cuprinde următoarele:
  - Utilaje învechite (multe societăţi comerciale din fostele ţări socialiste se confruntă cu această problemă)
  - Lipsa capitalului pentru investiţii
  - Conducerea lipsită de experienţă, forţa de muncă nepregătită sau fără motivaţie
  - Amplasare necorespunzătoare (importantă mai ales, de exemplu, pentru hoteluri)



- O diagnoză a punctelor forte şi slabe – strategice şi nestrategice – este incompletă dacă analiza nu indică, de asemenea:
  - Dacă punctele forte sunt în pericol (de ex., epuizarea patentului, pătrunderea concurenţei)
  - Ce acţiune poate ajuta la menţinerea sau la îmbunătăţirea punctelor forte strategice, precum şi a costurilor şi a rezultatelor unei astfel de acţiuni
  - Ce acţiune poate duce la evitarea sau la diminuarea punctelor slabe strategice, precum şi a costurilor şi a efectelor unei astfel de acţiuni (☛ Pagina următoare)

Scanned with OKEN Scanner

ACȚIUNI PRIVIND PUNCTELE FORTE ȘI PUNCTELE SLABE

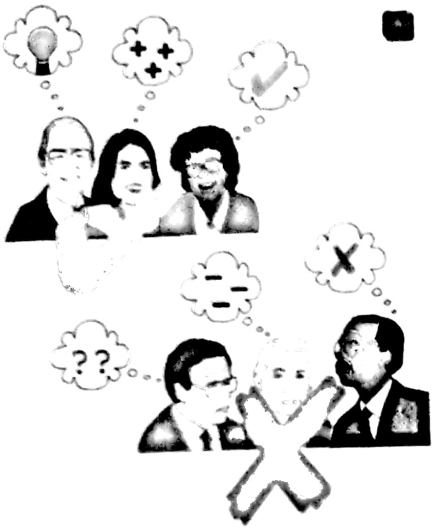
DEPARTAMENT	PUNCTE FORTE				
	Strategic	Nestrategic	Recomandare		
			Acțiune (cost)	Rezultat	Termen
Prelucrarea comenzilor					
Planificarea producției					
Achiziții (☛ pag. 31 și 32)		Relații bune cu furnizorii obișnuiți au redus nivelul stocurilor	Adoptarea livrării „exact la timp" (Costurile vor apărea la producție)	Reducerea inventarului mediu de la 1 milion USD la 750.000 și 500.000 USD	24 luni 36 luni
		Bază de date corespunzătoare	Continuarea procesului de optimizare (500 USD/an)	Economisirea timpului angajaților: 1.000 USD an	Continuu
Transportul și depozitarea materialelor		Societatea comercială și-a creat cel mai avansat sistem de transport din industria respectivă	Luarea în considerare a vânzării de tehnologie către alte societăți comerciale (Marketing: 25.000 USD)	Venitul potențial pe vânzări: 15.000 USD	
Producție					
Controlul calității					

Departament	PUNCTE SLABE				
	Strategic	Nestrategic	Acțiune (cost)	Rezultat	Termen
Prelucrarea comenzilor		Prelucrarea manuală produce întârzieri și erori	Informatizarea procesului (37.000 USD)	Perioade de livrare mai scurte, eliminarea erorilor	12 luni
Planificarea producției					
Achiziții (☛ pag. 31 și 32)	**Prețuri mai mari decât concurența pentru materialele principale**		**Negocierea unor prețuri mai mici sau schimbarea furnizorilor** (Fără costuri)	**Indice 0,31 Indice 0.29** (☛ pag. 32)	**12 luni 36 luni**
		Termene de plată necorespunzătoare în cazul furnizorilor ocazionali	Negocierea unor termene mai bune (Fără costuri)	Minimum 30 de zile de la furnizori	12 luni
		Prea multe livrări incomplete	Impunerea de penalități pentru livrările incomplete (Fără costuri)	Nici o livrare incompletă. Indicele scade la 1.950 (☛ pag. 32)	18 luni
Transportul și depozitarea materialelor					
Producție					
Controlul calității					

Scanned with OKEN Scanner

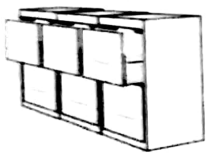
FACTORI PRINCIPALI DE SUCCES

O altă modaliate de a analiza punctele forte şi punctele slabe este identificarea factorilor principali de succes pentru o afacere specifică şi stabilirea gradului de participare a acestora la activitatea societăţii comerciale

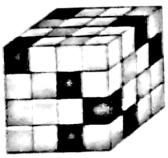


Evaluarea performanţelor societăţii comerciale în timp, comparativ cu acelea ale concurenţei, va indica ce factori critici au menţinut societatea comercială în avans faţă de aceasta sau concurenţa faţă de dvs. Factorii principali de succes pot exista in forme diferite, în funcţie de întreprindere:

- Factorul „oameni"
  - ✔ **Idei** (de ex., creativitatea salariaţilor îndreptată spre realizarea de noi produse şi procese tehnologice)
  - ✔ **Atitudini** (de ex., fidelitatea şi motivarea salariaţilor)
  - ✔ **Valori** (de ex., implicarea totală pentru asigurarea calităţii produselor şi în serviciile acordate clienţilor)
  - ✔ **Influenţă** (de ex., acces la principalii decidenţi din exterior care pot afecta acitvitatea societăţii comerciale)



- Factorul „sistem"
  - ✔ **Informaţii** (de ex., baza de date cu numele clienţilor actuali şi potenţiali, sistemul de informare a conducerii)
    - → Importantă pentru vânzătorii de servicii şi bunuri de lux, cum ar fi galeriile de artă, bijuteriile de lux, casele de modă de lux şi de licitaţie

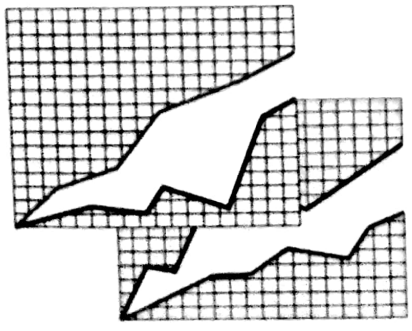


  - ✔ **Comercializare** (de ex., capacitatea de a iniţia o nouă afacere cu atractivitate posibilă numai de scurtă durată şi transformarea ei rapidă intr-un produs vandabil)
    - → Importantă pentru firme care fac afaceri cu vedete şi activităţi sportive sau cu bunuri care constituie o noutate, cum ar fi „cubul lui Rubik"

  - ✔ **Distribuţie** (de ex., capacitatea de a distribui rapid produse cu viaţă scurtă pe o piaţă mare, chiar la nivel global)
    - → Importantă pentru editorii de reviste şi de ziare (ziarul de ieri are o mică valoare comercială astăzi)

- Flexibilitate operaţională
  - ✔ De exemplu, magazinul care este deschis numai când majoritatea clienţilor sunt la muncă poate rata vânzările; ziarul care prezintă ultimele evenimente se va vinde în mai multe exemplare

- Factorii principali de succes ai unor societăţi comerciale se exprimă cel mai bine sub formă de indicatori funcţionali sau financiari. Iată câţiva dintre ei:
  - ✔ Profit pe unitate vândută
  - ✔ Cheltuieli pentru garanţie raportate la vânzări
  - ✔ Profit şi vânzări raportate la active fixe
  - ✔ Vânzări pe angajat, pe client, pe punct de desfacere
  - ✔ Active circulante raportate la capital
  - ✔ Costuri de marketing, de distribuţie raportate la vânzări
  - ✔ Rebuturi raportate la producţie
  - ✔ Vânzări de produse noi raportate la cheltuielile pentru cercetare şi dezvoltare, cheltuieli pentru cercetare şi dezvoltare raportate la vânzările totale



Scanned with OKEN Scanner

DETERMINAREA FACTORILOR PRINCIPALI DE SUCCES

Nu este întotdeauna uşor să determinăm factorii principali de succes – dar, după ce sunt stabiliţi, vă pot transforma activitatea. Câteva exemple:

ÎMBUNĂTĂŢIREA CONTINUĂ A PRODUSULUI **ACTIVITATE TEHNICĂ DE ÎNALT NIVEL**	Când au constatat că cheia succesului se afla în îmbunătăţirea produselor şi în activitatea tehnică de înalt nivel, oamenii de afaceri din Japonia postbelică au transformat anumite industrii, cum ar fi electronica pentru consum, producţia de automobile, construcţia de nave, producţia de instrumente optice şi cea de maşini unelte, în lideri mondiali.
SITUAREA CLIENTULUI PE PRIMUL PLAN	British Airways a pierdut bani şi avea o proastă reputaţie în anii '70. În anii '90 a devenit una dintre cele mai profitabile companii aeriene din lume. Un factor principal de succes, subliniat pe bună dreptate, este „situarea clientului pe primul plan". → Mulţi cititori ai acestei cărţi ar putea să numească o companie aeriană care este lipsită tocmai de acest factor principal.
CREAREA DE PRODUSE ORIENTATE CĂTRE PIAŢĂ	O companie de înaltă tehnologie din Rusia care îşi realiza produsele prin secţia sa de cercetare şi dezvoltare (având mai multe mii de angajaţi). Compania nu era interesată de studiul pieţei. O dată cu apariţia concurenţei, insistenţa clienţilor asupra designului, calităţii, serviciilor şi utilizării facile de către utilizator a făcut ca multe dintre produsele companiei să fie nevandabile. Compania are în vedere crearea de produse orientate către piaţă şi supravieţuirea pe o piaţă concurenţială.
INTRODUCEREA RAPIDĂ PE PIAŢĂ A NOILOR PRODUSE	Industria farmaceutică cheltuieşte sume mari pentru cercetare şi pentru crearea unor noi produse. Capacitatea de a introduce pe piaţă noi produse mai repede decât concurenţa reprezintă un factor principal de succes la nivelul întregii industrii.
INTEGRITATEA PROFESIONALĂ **PUNEREA INTERESELOR REALE ALE CLIENŢILOR ÎNTOTDEAUNA PE PRIMUL PLAN**	Reputaţia integrităţii profesionale şi punerea intereselor **reale** ale clienţilor pe primul plan le-au permis unor firme de consultanţă să perceapă taxe mult mai mari decât concurenţa. → Câteva companii haitiene care aveau proiecte de investiţii îşi plăteau consultanţii numai dacă exista un raport care să prezinte un proiect fezabil şi să atragă un împrumut bancar. Rezultatul: studii necorespunzătoare, nici un împrumut şi o industrie locală de consultanţă în declin. Un proiect al Băncii Moniale a avut în vedere seminarii comune pentru clienţi, consultanţi şi pentru reprezentanţii băncilor care au scos în evidenţă interesul **real** al tuturor părţilor faţă de integritatea profesională a consultanţilor → Aceiaşi factori principali sunt valabili şi pentru alte acitivtăţi profesionale, de exemplu, audit, consultanţă financiară şi servicii juridice.

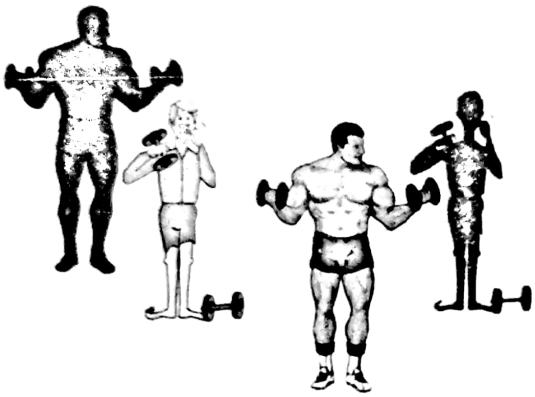
Vă ajută aceste exemple să aflaţi care sunt principalii factori de succes ai societăţii comerciale?

Scanned with OKEN Scanner

ACTUALIZAREA DIAGNOZEI

Ciclul de planificare (☞ pag. 16) este continuu. Acest fapt necesită actualizarea bazei de date și a analizei punctelor forte și slabe, precum și a factorilor principali – în mod normal, anual

- Sistemul de informare a conducerii asigură datele operaționale și financiare curente
- Diverse alte surse (☞ pag. 18) sunt necesare pentru actualizarea **datelor legate de mediul de funcționare**
- Rămâne la latitudinea dvs. să actualizați evaluarea **punctelor forte și slabe** și să stabiliți dacă principalii **factori de succes** sunt încă relevanți.



! Punctele forte și punctele slabe se pot modifica în timp...

→ Valoarea unui patent se reduce când alții ajung la același rezultat prin mijloace diferite.

→ Metodele japoneze de fabricație din industria automobilelor au fost copiate și de alții.

→ O fabrică învechită a fost, probabil, modernizată.

→ O cotare la bursă a eliminat, probabil, penuria de noi capitaluri pentru investiții.

! ...la fel și principalii factori de succes

→ Mulți editori de ziare dețineau tipografii și trimiteau ziarele la agenți din toată lumea, ca să ajungă pe unele piețe câteva săptămâni mai târziu. Revoluția din domeniul comunicațiilor a modificat activitatea: înțelegerile cu tipografii aflate în puncte-cheie în lume permit cititorilor, de exemplu ai ziarului Financial Times, să pretindă livrarea în aceeași zi.

→ Progresul ***acțiunii de transferare a activităților în exterior*** (☞ Glosar), datorate, în parte, și progresului din domeniul comunicațiilor și cel al transportului internațional, a permis multor firme să se concentreze asupra activităților principale – de exemplu, personalul de zbor – dar a lăsat curățirea aeronavelor, aprovizionarea și securitatea aeroportuară în seama firmelor specializate.

→ Progresul din domeniul activității financiare și cel al legislației aferente au permis multor companii să elibereze capital pentru activitățile principale prin închiriere, și nu prin deținerea activelor.

→ Folosirea codului cu bare a revoluționat acele aspecte ale vânzării cu amănuntul, cum ar fi administrarea inventarului și ținerea evidenței.

Scanned with OKEN Scanner

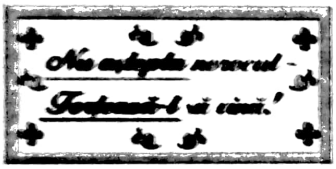
ŞANSE ŞI RISCURI

Unele evoluţii viitoare vor crea posibilităţi pentru creşterea profiturilor; altele pot pune în pericol prosperitatea societăţii comerciale sau chiar existenţa sa. A planifica înseamnă a ne pregăti pentru a valorifica şansele şi a ne asigura contra riscurilor.

? **CUM** poate o societate comercială să îşi valorifice şansele în viitor?

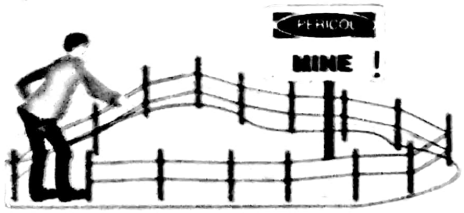
- Stabilind **unde** şi **când** pot apărea (☞ Pagina următoare)

- Aflând care sunt şansele **cele mai mari** (☞ Pagina 41)



- Acţionând astfel încât **şansele cele mai mari să devină efective**

? **CUM** poate o societate comercială să evite pagubele cauzate de riscuri în viitor?



- Stabilind **unde** şi **când** pot apărea (☞ Pagina 40)

- Pregătindu-se în mod special pentru **riscurile cele mai mari** (☞ Pagina 41)

- Acţionând astfel încât **să evite producerea riscurilor sau să le reducă impactul**

Scanned with OKEN Scanner

DETERMINAREA LOCULUI ŞI A MOMENTULUI DE APARIŢIE A ŞANSELOR

Analiza mediului de funcţionare (☞ pag. 21 – 29) şi a afacerilor (☞ pag. 30 – 37) oferă mai multe repere privind locul în care pot apărea **şansele.**

ZONE DE APARIŢIE A ŞANSELOR	Puneţi următoarele întrebări:	Dacă răspunsul este NU, ar putea exista şanse de obţinere a următoarelor rezultate:
INPUT	Recurgem la inputuri de calitate corespunzătoare la cele mai mici preţuri?	- Reducerea costurilor - Capital circulant mai mic - Îmbunătăţirea calităţii
PRODUS	Producem ceea ce doreşte clientul?	- Vânzări mai mari - Costuri mai mici - Obţinerea/menţinerea avansului faţă de concurenţă
PRODUCŢIE	Producem cu cea mai mare eficienţă?	- Reducerea costurilor - Îmbunătăţirea calităţii - Costuri diminuate pentru garanţie
VÂNZARE	Ajungem la toţi clienţii potenţiali?	- Vânzări mai mari - Costuri unitare de vânzare mai mici
DISTRIBUŢIE	Distribuim în modul cel mai eficient?	- Reducerea costurilor - Termene de livare mai scurte - Capital circulant mai mic
MODIFICĂRI ALE PIEŢEI	Simţim „pulsul" pieţei?	- Obţinerea/menţinerea avansului faţă de concurenţă - Evitarea stocurilor nevândute, a excesului de capital circulant, a pierderilor - O producţie mai mare, costuri unitare mai mici - Creşterea preţurilor
RESURSE	Există suficiente resurse pentru a profita de şanse?	- Mai mulţi oameni care să efectueze muncă suplimentară - Oameni mai competenţi care să muncească mai bine - Investiţii pentru îmbunătăţirea domeniilor de mai sus
MANAGEMENT	Sunt managerii conştienţi de aceste probleme şi pot să le controleze?	- Extinderea punctelor forte - Eliminarea punctelor slabe

Scanned with OKEN Scanner

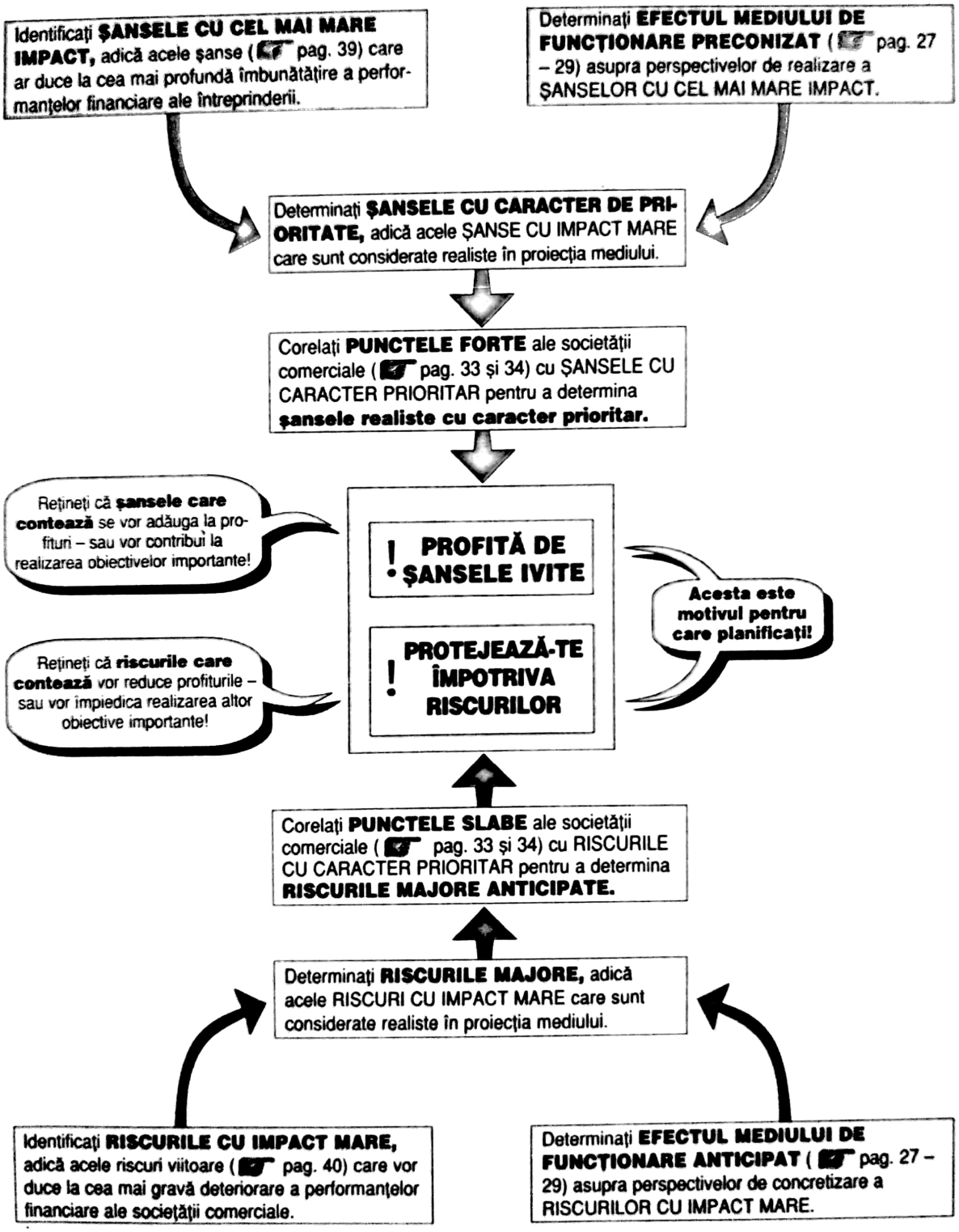
DETERMINAREA LOCULUI ŞI A MOMENTULUI DE APARIŢIE A RISCURILOR

Analiza mediului de funcţionare (☞ pag. 21 -29) şi a afacerilor (☞ pag. 30 – 37) oferă mai multe repere privind locul în care pot apărea **riscurile.**

ZONE DE APARIŢIE A ŞANSELOR	Puneţi următoarele întrebări:	Dacă răspunsul este DA, există în viitor riscuri pentru afacerile dvs. care pot duce la următoarele rezultate:
INPUT	Ne confruntăm cu lipsuri, cu creşteri de preţuri sau cu inputuri de calitate inferioară?	- Creşterea costului - Capital circulant mai mare - Calitate mai slabă
PRODUS	Există semne că produsele noastre îşi pierd atractivitatea sau competitivitatea?	- Vânzări diminuate - Costuri mai mari - Pierderea avansului faţă de concurenţă
PRODUCŢIE	Se învecheşte tehnologia noastră de fabricaţie?	- Creşterea costurilor - Reducerea calităţii - Costuri mai mari pentru garanţie
VÂNZARE	Reţeaua şi metodele noastre de vânzare nu reuşesc să ajungă la toţi clienţii potenţiali?	- Vânzări mai mici - Costuri unitare de vânzare mai mari
DISTRIBUŢIE	Există asemenea puncte slabe în cadrul distribuţiei?	- Creşterea costurilor - Termene de livrare mai mari - Capital circulant mai mare
MODIFICĂRI ALE PIEŢEI	Există semne că am putea pierde contactul cu piaţa?	- Pierderea avansului faţă de concurenţă - Stocuri nevândute, ducând la surplus de capital circulant şi pierderi - Producţie mai mică, costuri unitare mai mari - Reducerea preţurilor, rabat - Diminuarea profitului
RESURSE	Există indicii că lipsa resurselor afectează operaţiunile?	- Nu sunt suficienţi oameni pentru realizarea muncii suplimentare - Persoane necalificate care realizează produse de calitate inferioară - Lipsa investiţiilor pentru îmbunătăţirea domeniilor de mai sus
MANAGEMENT	Există semne că managerii nu pot face faţă problemelor şi competiţiei?	- Diminuarea/dispariţia punctelor forte - Puncte slabe mai multe/ mai grave

Scanned with OKEN Scanner

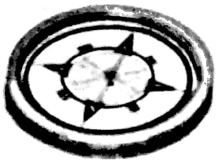
DETERMINAREA CELOR MAI MARI ȘANSE



EVITAȚI RISCURILE MAJORE

Scanned with OKEN Scanner

STABILIREA OBIECTIVELOR



- Obiectivele reprezintă busola planificatorului
  - Declarația de intenție constituie un cadru în termeni generali ai politicii, elaborat pentru conducere. Pentru a deveni un ghid pentru planificatorul unei afaceri, declarația trebuie „tradusă" în obiective specifice
  - Stabilirea obiectivelor cade în sarcina conducerii superioare

Pentru a-i fi utile planificatorului, obiectivele trebuie să fie:

„Maximizează profitul" ✗

„Creșterea cu 8% a vânzărilor de produse A" ✓

- Exprimate în termeni **operaționali** ori de câte ori este posibil, adică să fie **cuantificabile,** iar rezultatele, **măsurabile**

„ Duc la dominarea pieței" ✗

„Mențin o pondere pe piață de 25%" ✓

- Formulate **realist** și **clar**

„O marjă de 12% la vânzările de produse A" și „Realizați o pondere pe piață de 25% pentru produsul A" (Dar realizarea unei ponderi pe piață de 25% va necesita o reducere a prețurilor) ✗

„Realizați o pondere pe piață de 25% pentru produsul A", chiar dacă aceasta impune abandonarea temporară a obiectivului care constă într-o „marjă de 12% la vânzări" ✓

- **Compatibile,** adică realizarea unui obiectiv să nu împiedice realizarea altuia

  → Dacă obiectivele nu sunt compatibile, planificatorii trebuie să știe care dintre obiectivele aflate în contradicție are prioritate

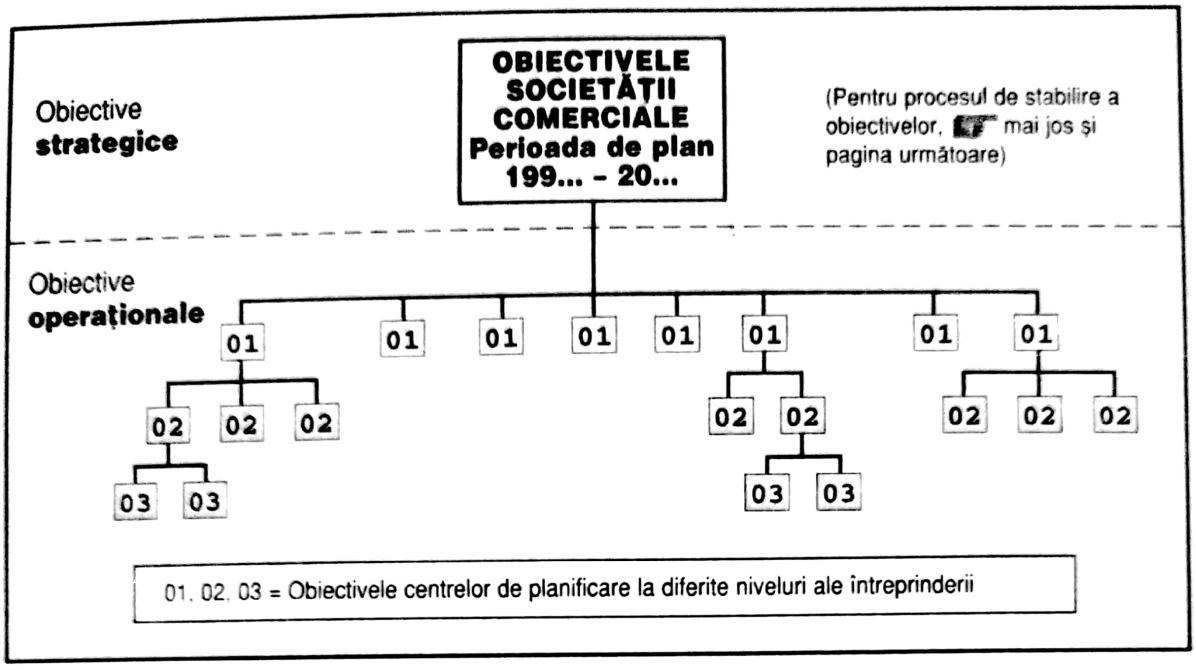
Anul 1: creșterea **vânzărilor** cu 12%
Anul 2: creșterea **profiturilor** cu 11%
Anul 3: **ponderea pe piață** de 25%
Anul 4: **randamentul** capitalului de 14% ✗

Anul 1: creșterea **vânzărilor** cu 12%
Anul 2: creșterea **vânzărilor** cu 14%
Anul 3: creșterea **vânzărilor** cu 16% ✓

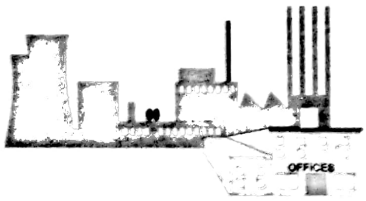
- **Consecvente,** adică, dacă nu există un motiv serios de schimbare, obiectivele trebuie să se concentreze asupra aceloraşi elemente, de exemplu, profiturile anuale, randamentul capitalului, vânzările – pe întreaga perioadă a planului.

Scanned with OKEN Scanner

STABILIȚI OBIECTIVE PENTRU FIECARE CENTRU DE PLANIFICARE



PROCESUL DE STABILIRE A OBIECTIVELOR POATE DIFERI MULT ÎNTRE O SOCIETATE COMERCIALĂ ȘI ALTA



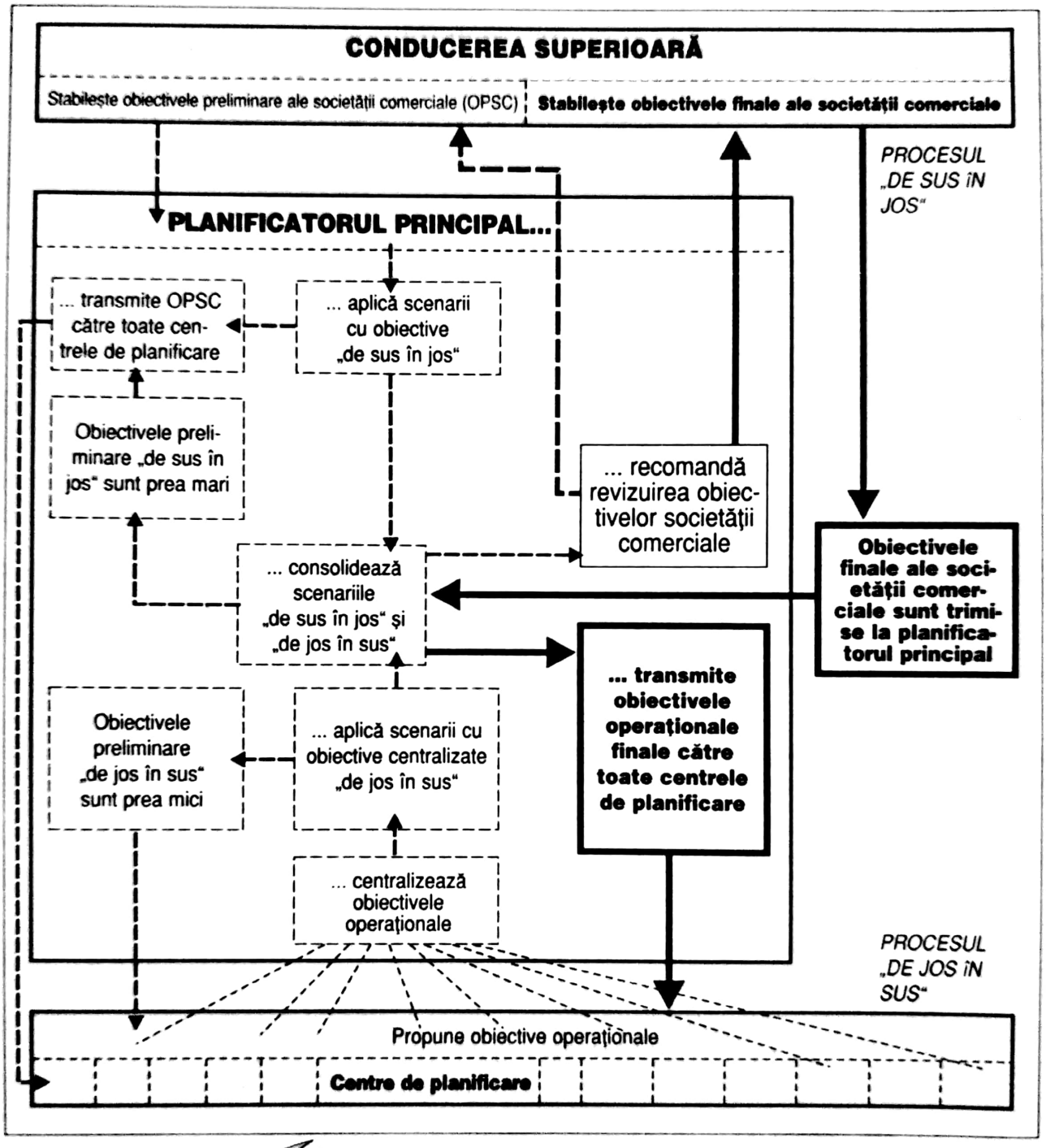
- Diagrama de la pagina următoare prezintă un proces complex pentru o **societate comercială mare** cu multe centre de planificare
  - Unele etape ale procesului sunt iterative, adică acestea se pot repeta de mai multe ori pentru a fi siguri că obiectivele strategice și operaționale sunt realiste și compatibile în întregime
  - Conducerea superioară stabilește obiectivele strategice (procesul „de sus în jos"), în timp ce obiectivele operaționale sunt propuse de centrele de planificare și puse de acord cu obiectivele strategice de către planificatorul principal și de către conducerea superioară (procesul „ de jos în sus").

- **În cazul societăților comerciale mici,** procesul este mai simplu și mai puțin formal. Procesul de sus în jos tinde să fie dominant, adică conducerea face planificarea sau stabilește obiectivele pentru planificator.

Societățile comerciale, indiferent de mărime, care au mai multe centre de planificare încurajează procesul de jos în sus – chiar dacă este neoficial – pentru a se asigura că toate nivelurile operaționale se identifică complet cu planul și pentru a permite un mai mare realism al obiectivelor.

Scanned with OKEN Scanner

STABILIREA OBIECTIVELOR PENTRU SOCIETĂȚILE COMERCIALE MARI ESTE UN PROCES ÎN DOUĂ SENSURI



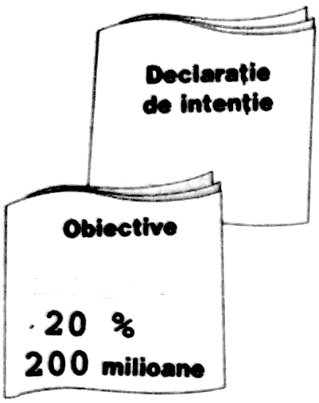
Acest proces este deseori iterativ, adică se poate repeta de mai multe ori, înainte ca obiectivele societății comerciale și cele operaționale să devină compatibile.

- - - → etapele unui proces care se pot repeta de mai multe ori

——→ etapele finale ale procesului de stabilire a obiectivelor

Scanned with OKEN Scanner

OBIECTIVELE SOCIETĂȚII COMERCIALE...



- Trebuie să reflecte scopul societății comerciale (pag. 11).
- Trebuie să fie în număr mic
- Trebuie prezentate în **termeni cantitativi**, de exemplu:

„Randamentul capitalului angajat să ajungă la o medie de 20% pe an"

și

„Vânzările să ajungă la 200 milioane USD în cinci ani"

- Dacă stabiliți **obiective calitative,** menționați clar dacă au prioritate față de obiectivele cantitative sau dacă sunt subordonate.

Comparați aceste declarații de intenții:

Obiectivul **cantitativ** are prioritate

„Îmbunătățiți imaginea publică a societății comerciale"

Dar:

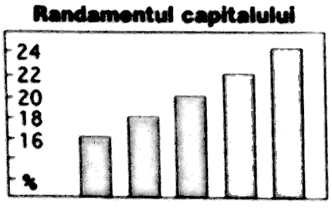
„Evitați orice măsură care ar reduce randamentul capitalului la mai puțin de 20% pe an"
(de exemplu, prin oprirea exportului de arme)

Obiectivul **calitativ** are prioritate

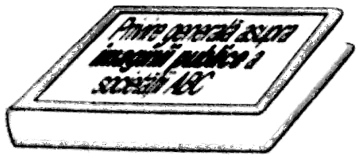
„Îmbunătățiți imaginea publică a societății comerciale"

Chiar dacă aceasta înseamnă că:

„Randamentul capitalului poate scădea sub 20%"



- Realizarea obiectivelor calitative este, de obicei, **mai greu de măsurat** decât realizarea obiectivelor cantitative
Studiul imaginii publice a societății comerciale ABC



- Marjele de eroare ale tehnicilor de măsurare pot duce la supraevaluarea sau subevaluarea rezultatelor calitative. Aceasta poate determina societatea comercială să aloce resurse insuficiente sau prea mari (bani, oameni).

Scanned with OKEN Scanner

LIMITE

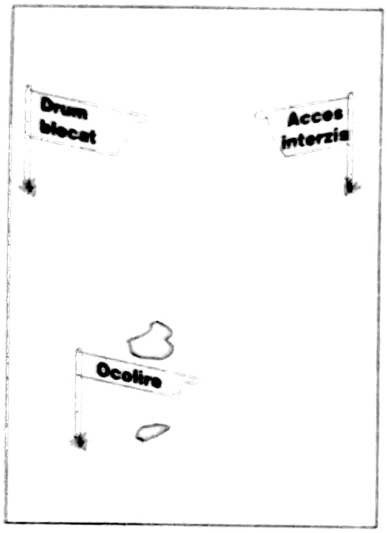
■ Limitele sunt obstacole în calea realizării obiectivului(-elor)

- Unele limite sunt **exterioare** societății comerciale. Acestea pot cuprinde:

  ☹ **legi** și **reglementări** care fac opțiunea să fie dificilă sau ilegală (de exemplu, legi privind licențele, protecția, concurența, exporturile)

  ☹ **opinia publică** (de exemplu, opțiunile care implică vânzările de arme, poluarea)

  ☹ **reacția concurenței** (de exemplu, față de opțiunea care duce la eliminarea unui status quo)



- Alte limite sunt **interne,** de exemplu:

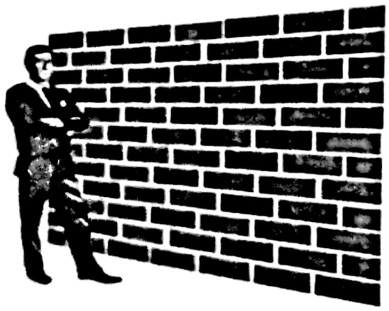
  ☹ **lipsa personalului** calificat pentru realizarea măsurilor (aceasta poate fi o limită temporară)

  ☹ costul ridicat al unei opțiuni, ceea ce ar necesita o parte prea mare din **resursele financiare** ale societății comerciale

  ☹ **opoziția forței de muncă** sau a sindicatelor (de exemplu, reașezarea pe un nou amplasament)

  ☹ **incompatibilitatea cu obiectivul întreprinderii** (☞ pag. 11 și 12, de exemplu, vânzările de arme, producția de țigarete)

■ Unele limite sunt absolute, adică societatea comercială nu poate face nimic ca să le elimine în timpul planificării



- Multe, poate chiar majoritatea, dintre limitele **exterioare** vor intra în această categorie
- Dar chiar și unele limite **interne** ar putea fi greu de depășit în viitorul apropiat

  ➜ De exemplu, va fi greu de obținut o finanțare suplimentară în perioada de planificare sau de depășit opoziția proprietarilor la revizuirea scopului societății comerciale

■ Unele limite pot fi depășite prin cheltuirea de bani – de exemplu, pentru angajarea unui personal calificat sau pentru lobby cu scopul modificării reglementărilor

- Planificatorul trebuie să țină seamă de costul depășirii limitelor, când realizează proiecția de scenarii pentru viitor (☞ pag. 53 – 59)

Scanned with OKEN Scanner

OBIECTIVE OPERAȚIONALE ȘI OBIECTIVE CANTITATIVE

Pentru a fi relevante pentru fiecare loc de muncă, **obiectivele de la nivelul societății comerciale** trebuie traduse în **obiective operaționale** și **obiective cantitative.**

Un exemplu ipotetic:

Obiectivul societății	**Randamentul mediu al capitalului de 20% pe perioada planului**			
Obiective operaționale la nivel de sucursală	***Administrație:*** **Reduce bugetul sucursalei** cu 3% pe an		***Vânzări:*** **Cresc veniturile din vânzări** cu 11% pe an	
Obiective cantitative ale unităților de nivel inferior	***Infrastructuri:*** **Reduce cheltuielile nete** pentru infrastructuri cu 4,5% pe an	***Alt(-e) centru(-e) de nivel inferior*** . . .	***Produsul A:*** 1. **Crește volumul vânzărilor** cu 6% pe an 2. **Cresc prețurile** cu 3% pe an	***Alt(-e) centru(-e) de nivel inferior*** . . .
Obiective cantitative ale unităților de nivel imediat inferior	***Infrastructuri proprii:*** 1. **Crește venitul** din chirii de pe urma închirierii depozitelor cu 2% pe an 2. **Reduce cheltuielile de întreținere** cu 2% pe an 3. **Vinde** depozitul B; se mută în depozitul A ***Infrastructuri închiriate:*** 1. **Reziliază contractul scump de închiriere** a depozitului C 2. **Caută noi depozite** pentru închirierea pe termen lung, cu economii nete anuale medii de 6%	***Alt(-e) centru(-e) la nivelul imediat inferior*** . . .	***Exporturi:*** 1. Pătrunde pe **piața SUA,** obține câștiguri din vânzări de 25% pe an (aceasta va necesita crearea unei rețele de distribuție și de servicii, ținând seama de departamentul „Servicii") 2. Realizează o creștere de 3% în **Germania** 3. **Restul Europei:** o creștere de 5% pe an (o creștere a prețurilor de 8% în Italia) ***Vânzări în țară:*** 1. Crește **ponderea pe piață** la 25% (cererea va crește cu 4% pe an) 2. Numește 6 **noi distribuitori regionali** 3. **Crește bugetul pentru reclamă** cu 6% pe an 4. Numește 5 **noi agenți comerciali**	***Alt(-e) centru(-e) la nivelul imediat inferior*** . . .
Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.

Scanned with OKEN Scanner

OPŢIUNI

Opţiunile în afaceri sunt „pachete" de măsuri concepute pentru realizarea obiectivelor societăţilor comerciale . Până în acest moment, lucrarea îi permite planificatorului să identifice care sunt diferitele opţiuni pentru ca o societate comercială să îşi atingă obiectivele.

PROIECŢIA MEDIULUI (☞ pag. 27 – 29)	**PUNCTELE FORTE ŞI PUNCTELE SLABE, FACTORII PRINCIPALI DE SUCCES** (☞ pag. 33 -36)	**ŞANSE şi RISCURI** (☞ pag. 38 -41)

OBIECTIVE (☞ pag. 42 – 45) → **OPŢIUNI DE AFACERI**

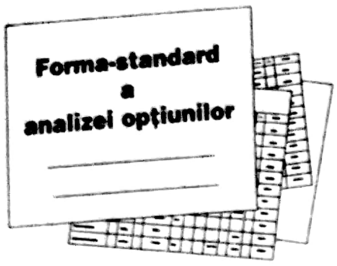
- Rareori o întreprindere dispune numai de o opţiune pentru realizarea obiectiveor stabilite
  - Chiar şi **un mic fabricant al unui singur produs** poate avea în vedere realizarea obiectivului, de exemplu, de **mărire a randamentului capitalului** prin:
    - ✔ **reducerea preţurilor** (şi vânzarea mai multor unităţi de produs, fiecare costând mai puţin ca să fie produs datorită volumului mai mare)
    - ✔ **creşterea calităţii** (stabilirea unei creşteri a preţurilor mai mare decât creşterea costurilor unitare)
    - ✔ **pătrunderea pe noi pieţe** (de exemplu, prin cumpărarea unui camion sau prin numirea mai multor agenţi comerciali)
  - **Societăţile comerciale mari şi diversificate** tind spre mai multe opţiuni decât micii fabricanţi. Câteva opţiuni tipice:
    - ✔ **Acţionând ca şi mai înainte,** punând accentul, de exemplu, pe calitate, marketing, distribuţie, reclamă
    - ✔ Iniţierea unei **noi linii de afaceri** (creată intern sau realizată prin achiziţionarea unei alte activităţi comerciale)
    - ✔ **Închiderea** sau **vânzarea unei întreprinderi existente**
    - ✔ Investirea în **capacităţi suplimentare**
    - ✔ Extiderea prin **cumpărare**
    - ✔ Creşterea cu viteza permisă de **generarea internă a resurselor**
    - ✔ Atragerea de **capitaluri noi** (şi, probabil, alţi acţionari) pentru o extindere mai rapidă decât permite generarea internă de fonduri

Dar: Multe societăţi comerciale mici s-au dezvoltat „gândind la scară mare" şi printr-o „opţiune caracteristică unei societăţi comerciale mari"

Scanned with OKEN Scanner

UN CADRU PENTRU CEA MAI BUNĂ OPȚIUNE

Structura planului de afaceri (☞ Anexa 1) constituie un ghid util.



- **Pentru început**, stabiliți un cadru-standard pentru determinarea și evaluarea opțiunilor. Cadrul trebuie să conțină trei titluri „principale"
  - → Produse și piețe
  - → Operațiuni
  - → Marketing și distribuție

- Ar trebui să adaptați cadrul-standard când este vorba de opțiuni care impun modificări drastice, de exemplu, cumpărarea unei alte întreprinderi

O formă-standard ar putea arăta astfel:

PRODUSE ȘI PIEȚE		OPERAȚIUNI	MARKETING ȘI DISTRIBUȚIE
Produs A	Produs B	Cumpărare	Marketing
Interne	Interne	Producție	Distribuție
Exporturi	Exporturi	Personal	Servicii postvânzare
		Management	
		Organizare	

Această analiză va oferi ipotezele pentru scenariul cazului de bază pentru fiecare opțiune
(☞ pag. 54 – 59)

Veți mai constata că acest cadru-standard pentru analiza și compararea opțiunilor este o formă corespunzătoare pentru planul operațional detaliat pentru planul de marketing și de distribuție, în cazul opțiunii(-ilor) avute în vedere.
(☞ pag. 64 și 65)

Scanned with OKEN Scanner

ANALIZA OPȚIUNII: PRODUSE ȘI PIEȚE

Înainte de a putea planifica modul în care produceți și vindeți, trebuie să știți **ce să produceți** și **cui să vindeți.** Studiul de piață v-a arătat ce produse doresc clienții și ce preț sunt dispuși să plătească. Opțiunea privind produsul și piața va afecta funcționarea (☞ pagina următoare), precum și marketingul și distribuția (☞ pag. 52).

La fiecare opțiune, țineți seama de următoarele:

Care produse?

? Ce produse doresc clienții?
- → Produsele noastre existente?
- → Produse îmbunătățite?
- → Produse noi/diferite?

? Ce așteaptă clienții?
- → În termeni de calitate?
- → În termeni de performanță?
- → În termeni de servicii?

Care piețe?

? Dacă producem ceea ce doresc clienții, câte produse putem vinde?
- → Clienților existenți?
- → Unor clienți noi de pe piețele geografice existente?
- → Unor clienți noi de pe piețele geografice noi?

? Putem mări vânzările, oferind variante ale produsului nostru („diferențierea produselor")?
- → Vom atrage noi clienți?
- → Vor fi câștigurile afectate de pierderea clienților existenți (de exemplu, deoarece ei cred că varianta de bază a produsului este inferioară)?

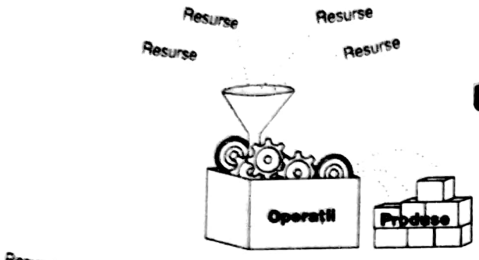
Care prețuri?

? Cu ce preț ne putem vinde produsele ?
- → Cu același preț pe toate piețele?
- → Cu prețuri diferite pe piețe diferite?

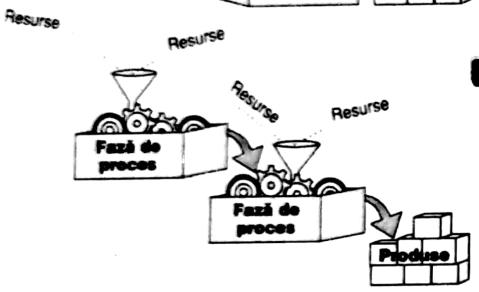
Scanned with OKEN Scanner

ANALIZA OPȚIUNII: FUNCȚIONAREA

Acest tip de pagină corespunde funcționării unei întreprinderi producătoare, dar și întreprinderi pentru servicii trebuie să își analizeze și să își planifice operațiunile, folosind un cadru asemănător. Analiza funcționării se referă la ceea **ce** produceți – produsele avute în vedere în analiza produselor și a piețelor – și la modul în **care** intenționați să faceți acest lucru.



- Funcționarea constă în procese care transfomă resursele dvs. în produse (sau servicii)
  - Producția este de obicei un proces de bază, dar niciodată singurul



- Divizarea operațiunilor în componente logice ale **întreprinderii dvs.,** de exemplu:
  - Fazele procesului de producție (de ex., procurarea și depozitarea materiilor prime, dozarea, producția, controlul calității)
  - Serviciile funcționale (de ex., achiziții, producție, depozitare).

- Indicați dacă puteți finaliza opțiunea cu tehnologia, instalațiile și echipamentele **existente** și în clădirile existente
  - Dacă nu reușiți, costul procurării lor – și timpul necesar pentru obținerea și învățarea noii tehnologii – constituie ipoteze importante ale proiecției cazului de bază.

- Indicați dacă puteți finaliza opțiunea cu forța de muncă **existentă**
  - Dacă nu reușiți, costul recrutării și pregătirii de noi muncitori și manageri constituie ipoteze importante pentru proiecția cazului de bază, așa cum este și viitorul stat de plată.

- Indicați orice **modificări** necesare pentru controlul calității, dacă opțiunea este finalizată
  - Costul acestor modificări constituie o ipoteză importantă pentru proiecția cazului de bază

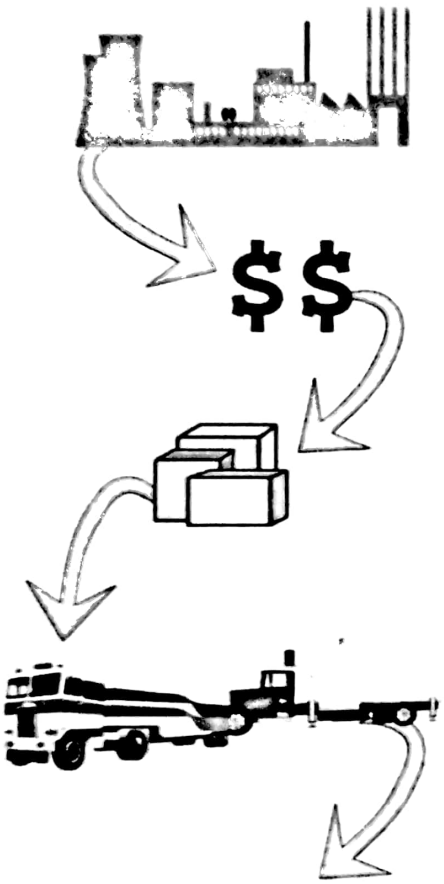
! Nu uitați să examinați cu atenție atât aspectele tehnice, cât și pe cele financiare ale funcționării. De exemplu, o tehnologie poate fi ieftină, dar veche și nu permite îmbunătățiri sau piesele de schimb sunt greu de găsit. Dar fiți atenți în cazul unei tehnologii pe care angajații dv. o consideră dificilă.

Scanned with OKEN Scanner

ANALIZA OPȚIUNII: MARKETING ȘI DISTRIBUȚIE

Sub acest titlu puteți indica felul în care îi **determinați pe clienți să cumpere** produse fabricate conform opțiunii respective, felul în care **deplasați în mod fizic** produsele de la fabrică la client și felul în care intenționați să **îndepliniți condițiile pentru serviciile acordate clienților.** Rezultatul deciziilor dvs. va depinde de stabilirea corectă a **prețului.**

Țineți seamă de următoarele chestiuni importante. Întrebați-vă:



? Ce **preț de vânzare**?

➜ Analiza prețurilor făcute de dvs. (pag. 26 și 50) v-a arătat dacă o strategie a prețurilor agresivă („războiul prețurilor"), una moderată („urmează prețul inițial") sau oricare alta (de ex., „urmează cursul normal") este cea potrivită.

? Ce **metode de vânzare** și ce **puncte de desfacere** – cum ajung produsele dvs. la clienți?

➜ - Unele dintre aceste căi pot fi utile, dar mai pot fi și altele:

- ✔ Angrosiști
- ✔ Puncte de desfacere proprii
- ✔ Detailiști independenți
- ✔ Magazine universale
- ✔ Vânzare prin comandă poștală
- ✔ Puncte de desfacere la fabrică
- ✔ Agenți de vânzări

? Ce metodă de **promovare a vânzărilor** – cum îi determinați pe **clienți** să vă cumpere produsele?

➜ Mai multe dintre aceste metode pot fi utile, dar mai există și altele:

- ✔ Reclamă directă prin poștă
- ✔ Vânzare „din casă în casă"
- ✔ Diseminarea de informații privind produsul (de ex., pliante, broșuri)
- ✔ Târguri și expoziții
- ✔ Competiții
- ✔ Reclamă prin mijloacele de informare (de ex., tipărituri, radio, televiziune, panouri publicitare)

Piața vă indică ce dorește clientul.

? Ce metodă de **distribuție** – cum ajung bunurile la client cât mai eficient din punct de vedere al costului?

➜ Unele dintre aceste metode pot fi utile, dar mai există și altele:

- ✔ Propriul parc de autovehicule
- ✔ Transport pe calea ferată sau aerian
- ✔ Contract pe termen lung cu o firmă de transport
- ✔ Camionagii independenți
- ✔ Ridicare de la „poarta fabricii"

? Ce **calitate de produse și de servicii** – cum procedați să mențineți starea de satisfacție și loialitatea clienților?

➜ Unele dintre aceste considerațiuni pot fi utile:

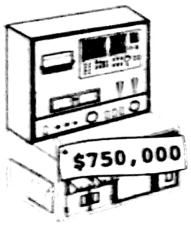
- ✔ Îmbunătățirea produselor sau servicii mai bune – ce dorește clientul și ce este mai ieftin?
- ✔ Propriile puncte de asigurare a serviciilor sau subcontractori – ce dorește clientul și ce este mai ieftin?
- ✔ Garanție mai lungă și/sau mai cuprinzătoare pentru a veni în întâmpinarea clienților sau reduceri de prețuri – ce dorește clientul și ce este mai ieftin ?

Scanned with OKEN Scanner

RESURSELE NECESARE

Opţiunile înseamnă **beneficii** datorate realizării obiectivelor. Majorităţii opţiunilor de afaceri li se asociază un **cost** dat de resursele necesare pentru realizarea lor.

- Resursele oricărei întreprinderi sunt reprezentate de **oamenii** şi **banii** săi şi de **reputaţia** sa
  - Unii susţin că resursa ultimă sunt banii, deoarece, pretind ei, o întreprindere poate avea celelalte resurse cu ajutorul banilor
  - Alţii resping acest punct de vedere:
    - → Unii oameni cu o pregătire specială – manageri cu o experienţă bogată, savanţi străluciţi – ar putea să nu fie atraşi de bani şi ar trebui consideraţi resurse, în felul lor
    - → Unele elemente care îi fac pe angajaţi să devină deosebit de valoroşi – de ex., loialitatea, entuziasmul, creativitatea – nu pot fi cumpărate, dar trebuie încurajate şi dezvoltate
    - → Unele societăţi comerciale au constatat că deteriorarea reputaţiei lor costă mai mult decât banii necesari pentru recâştigarea ei



- Costul unei opţiuni în **bani** este, de obicei, uşor de calculat. Când este incert, planificatorii adaugă o sumă neprevăzută a cărei valoare reflectă gradul de incertitudine.

- Costul în **alte resurse** al aceleiaşi opţiuni poate fi greu de stabilit
  - Angajaţii nemulţumiţi pot părăsi societatea comercială, pot face grevă sau pot recurge chiar la sabotaj
  - Angajaţii i-au denunţat pe patroni din raţiuni de conştiinţă, de exemplu, impozitele, vânzările ilegale de arme, stabilirea preţurilor şi poluarea mediului.

În 1996, Shell a constatat că opţiunea sa de dezactivare a unei platforme petroliere a dus la contestări şi boicoturi. Atunci, s-a orientat spre altceva.

- **Uneori sunt posibile** protejarea, dobândirea sau sporirea resurselor nebăneşti ale societăţii comerciale prin cheltuirea de bani
  - De exemplu, o campanie de stabilire a relaţiilor cu publicul în timp util poate preveni deteriorarea imaginii, ca urmare a unei opţiuni nepopulare sau un **„vânător de capete"** (☞ Glosar) poate ajuta la găsirea unor persoane cu calificarea necesară.

! Societatea comercială care calculează resursele necesare pentru o opţiune numai sub formă de bani ar putea să nu mai aibă la dispoziţie celelalte resurse, când îi vor fi necesare.

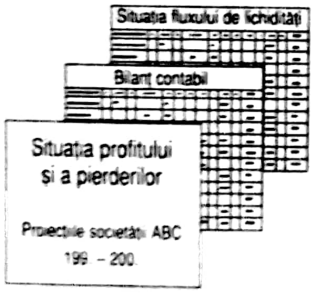
Scanned with OKEN Scanner

PROIECȚIA DE SCENARII

Foile de calcul (☛ Glosar) sunt instrumente folosite de planificatori pentru evaluarea opțiunilor și pentru proiecția performanțelor operaționale și financiare pe baza unor ipoteze diferite.

→ Înainte de apariția calculatoarelor personale, mulți planificatori trebuia să facă proiecția scenariilor manual. Inevitabil, ei proiectau puține scenarii și examinau efectele asupra performanțelor prin modificarea unui număr mai mic de variabile.

- Foile de calcul îi permit planificatorului:
  - să realizeze proiecția fluxurilor viitoare de lichidități pe baza unor criterii uniforme și
  - să identifice informațiile critice și indicatorii pentru analize



- Principalele patru componente ale foilor de calcul standard pentru planificare sunt:
  - situația **_profiturilor și pierderilor_** (denumită și **_situația veniturilor,_** ☛ Glosarul pentru acești termeni), indicând veniturile, cheltuielile și profitul (sau pierderile) pe o perioadă dată de timp.
  - **_bilanțul,_** indicând activele, **_pasivele_** și **_activul net_** (☛ Glosar, pentru acești termeni) la o dată specifică
  - **_situația fluxului de lichidități_** (sau a generării de lichidități) (☛ Glosar)
  - un exemplar cu **_indicatorii financiari_** (☛ Glosar)

DATE și INFORMAȚII
(☛ pag. 17, 18)

MEDIU
(☛ pag. 21 -29)

DIAGNOZĂ
(☛ pag. 30 – 37)

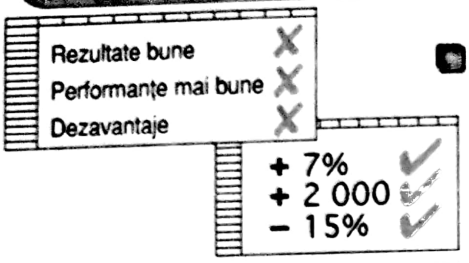
INPUTURI de la CENTRELE DE PLANIFICARE
(☛ pag. 43)

Planificatorul obține intrările pentru foile de calcul prin activitatea descrisă anterior în această carte și de la diferite centre de planificare, care oferă date în funcție de obiectivele și scopurile lor.

Scanned with OKEN Scanner

COSTURI, BENEFICII ȘI RISCURI

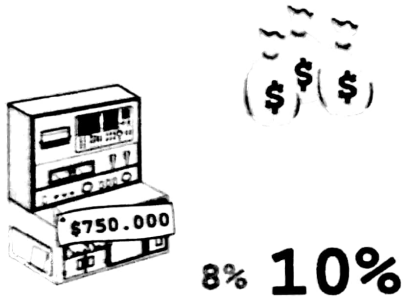
O modalitate rațională pentru opțiuni diferite constă în compararea costurilor și a beneficiilor relative. Cu ajutorul unui software pentru foi de calcul (☛ vezi pagina precedentă), planificatorul poate să realizeze proiecția rapidă a costurilor și a beneficiilor anticipate pentru numeroase opțiuni, în perioada planificată și evaluarea impactului modificării ipotezelor principale asupra întreprinderii

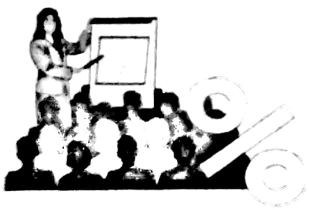


- Intrările în foile de calcul vor fi în termeni cantitativi (număr, greutate, unitate monetară etc.)
  - Totuși, evaluând opțiunile în termeni cantitativi, planificatorul trebuie să supună rezultatele și unui test calitativ (☛ pag. 61)

COSTURI

- **Costul** unei opțiuni este reprezentat de **absorbția de resurse**
  - Costul direct **în bani** este, de obicei, ușor de stabilit. Câteva exemple:
    - $ Costul unei investiții în teren, clădiri, echipamente
    - $ Costul înființării sau preluării unei alte întreprinderi
    - $ Costul întreruperii unei activități
    - $ O pierdere din veniturile din vânzări
    - $ O rată mai înaltă a dobânzilor
    - $ Includerea într-o categorie de impozitare superioară sau pierderea unor scutiri de impozite
  - Unele costuri **în termeni de resurse umane** sunt, deseori, cuantificabile, de exemplu:
    - $ costul pregătirii angajaților pentru noi meserii
    - $ costul recrutării personalului
    - $ costul determinării muncitorilor să accepte noi practici de muncă
    - $ costul grevelor și al protestelor împotriva unei opțiuni impopulare
  - Costul **în termeni de reputație** ar putea fi, în principal, calitativ, dar, uneori, ar putea fi și cuantificat. De exemplu:
    - $ costul financiar al recâștigării reputației, de exemplu, printr-o campanie de stabilire a relațiilor cu publicul, prin reduceri de prețuri, prin garanții mai mari.

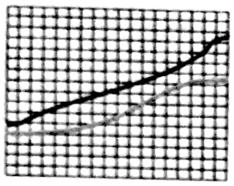




Teama de „boala vacii nebune" din 1996 a dus la o scădere dramatică a prețurilor cărnii în Marea Britanie și în alte țări europene, iar carnea de vacă nu și-a recâștigat poziția în meniul consumatorilor dinainte de apariția bolii.

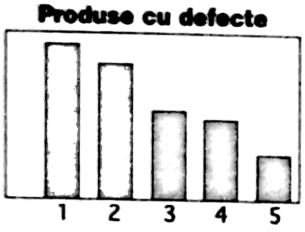
Scanned with OKEN Scanner

BENEFICII



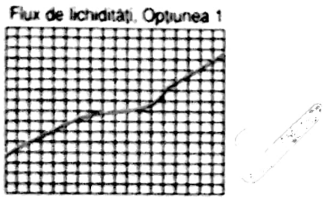
10% 8%

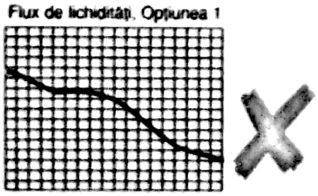
Produse cu defecte



Știri
Compania XYZ anunță

- **Beneficiul** unei opțiuni constă în de **generarea de resurse**
  - Beneficiul direct **în bani** (sau ca flux de lichidități) este, deseori, ușor de determinat. Câteva exemple:
    - $ creșterea vânzărilor dintr-o investiție
    - $ reduceri ale costurilor prin raționalizare
    - $ eliminarea pierderilor de pe urma încetării unei activități nerentabile
    - $ o rată mai mică a dobânzilor
    - $ intrarea într-o categorie inferioară de impozitare
  - Unele beneficii **în termeni de resurse umane** sunt, deseori, și cuantificabile, de exemplu:
    - $ reducerea numărului de produse cu defecte, ca rezultat al pregătirii angajaților sau al unei motivări mai bune
    - $ reducerea absenteismului
    - $ reduceri ale costului forței de muncă ca urmare a unor noi practici de muncă
  - Beneficiile **în termeni de reputație** ar putea fi, în principal, calitative, dar, uneori, ar putea fi cuantificabile. De exemplu:
    - $ creșteri ale vânzărilor făcute către clienții fideli sau prin mesaj verbal direct
    - $ acceptarea de către clienți a creșterii prețurilor.





- Pentru compararea costurilor și a beneficiilor unei opțiuni, țineți seamă, mai întâi, de **efectul lor asupra fluxului de lichidități al întreprinderii**
  - O **creștere** a fluxului de lichidități arată că suma tuturor beneficiilor dintr-o opțiune în perioada planificată este mai mare decât suma costurilor din aceeași perioadă
    - ✔ Opțiunea este, în principiu, valabilă pentru acea afacere
  - O **reducere** a fluxului de lichidități arată că suma tuturor costurilor unei opțiuni este mai mare decât suma beneficiilor
    - ✔ Opțiunea este valabilă numai dacă **toate celelalte opțiuni** indică o reducere mai importantă a fluxului de lichidități.

ANALIZA RISCURILOR

- Înainte de a recomanda o opțiune sau alta, planificatorul verifică răspunsul fiecărui scenariu la modificarea variabilelor principale.

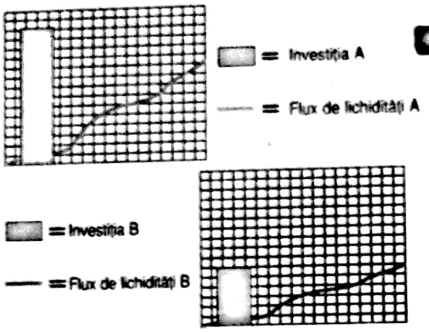
(Pagina următoare)

Scanned with OKEN Scanner

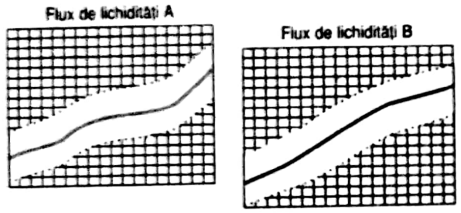
ANALIZA RISCURILOR

Ce se întâmplă dacă...?

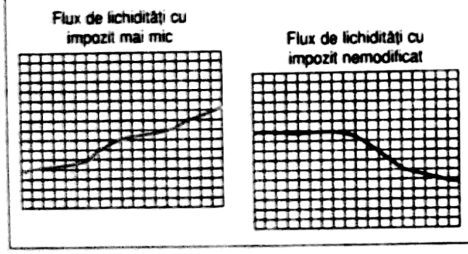
- Până în acest punct, ***analiza costurilor și beneficiilor*** (☞ pag. 55 și 56 și Glosar) a prezentat numai opțiunile care sunt **valabile în principiu** pentru această activitate



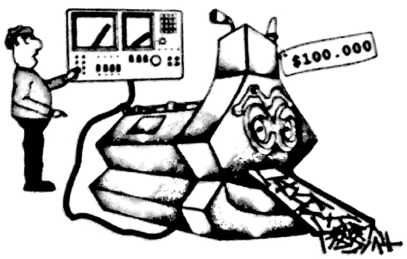
- Planificatorul trebuie să analizeze acum **riscurile** fiecărei opțiuni valabile
  - Două opțiuni pot avea rezultate similare în cazul fluxului de lichidități, dar una poate necesita mai multe resurse decât celalaltă
    - ✔ Aplicați metode și tehnici diferite de evaluare a unei opțiuni pentru a reflecta această diferență



  - Costurile și/sau beneficiile unei opțiuni pot fi mai ușor de prognozat cu certitudine rezonabilă decât cele ale alteia
    - ✔ Realizați proiecții ale unor scenarii alternative care să arate ce s-ar întâmpla dacă costurile ar fi mai mari (sau mai mici) și veniturile mai mici (sau mai mari) decât în proiecția inițială



  - Rezultatele unor opțiuni depind de modificările mediului de funcționare pentru care planificatorul a făcut proiecția (☞ pag. 27), dar pe care nu le poate controla
    - ✔ Realizați proiecții ale unor scenarii alternative pe baza unor ipoteze diferite ale mediului de funcționare.



- Pagina următoare prezintă efectele modificării ipotezelor asupra valorii pentru o societate comercială mică cu două opțiuni de afaceri
  - Conform cu **opțiunea 1,** societatea comercială cumpără o mașină automatizată mare pentru producerea de cuie. În primii ani, capacitatea mașinii este cu mult mai mare decât cererea de cuie. Un muncitor calificat lucrează cu această mașină.

  - Conform cu **opțiunea 2,** societatea comercială cumpără, în primul an, o mașină neautomatizată mică pentru producerea de cuie și o a doua mașină când cererea va depăși capacitatea celei dintâi. Mașinile mai mici sunt mai ieftine, dar fiecare are nevoie de doi muncitori necalificați.

Scanned with OKEN Scanner

COMPARAREA A DOUĂ OPȚIUNI DE AFACERI

Vom avea în vedere proiecția performanțelor operaționale și financiare viitoare pe baza ipotezelor pe care planificatorii societății comerciale le consideră cele mai realiste. Exemplele de mai jos arată cum influențează ipotezele principale rezultatul.

- Perioada de planificare a societății comerciale este de cinci ani. Totuși, mașinile au o **durată a vieții utile** (☞ Glosar) de zece ani. Planificatorul evaluează corect ambele opțiuni pe o perioadă de zece ani, deși planul de afaceri acoperă numai următorii cinci ani, când vor fi cumpărate toate mașinile pentru ambele opțiuni.
- Evaluarea opțiunilor numai pentru cinci ani va deforma rezultatul, deoarece va indica costul celei de a doua mașini mici și angajații în plus, fără a lua în considerare câștigurile datorate investițiilor din anii viitori.

Compararea evaluărilor scenariilor

Variabilă principală	Cazul de bază	Scenariul 2	Scenariul 3	Scenariul 4
	(Cifrele cu **caractere aldine** reprezintă modificările față de cazul de bază)			
Costul mașinii mari – „Opțiunile 1"	100.000	100.000	**150.000**	**120.000**
Costul mașinii mici – „Opțiunea 2"	30.000	30.000	30.000	30.000
Dobânda împrumutului (% pe an)	10	**30**	**30**	10
Prețul inițial de vânzare a cuielor (la 1000)	2,25	2,25	2,25	**1,75**
Salariul muncitorului, mașina mare	40.000	**20.000**	**25.000**	**25.000**
Salariul muncitorului, mașina mică	35.000	**7.500**	**7.500**	**7.500**
Rata de actualizare (%) (☞ Glosar)	20	**35**	**35**	20

Valoarea prezentă netă* (VPN)				
Mașina mare	**+63.416**	**+52.924**	**-7.166**	**+11.442**
Mașina mică	**-58.086**	**+52.617**	**+12.264**	**21.750**

Perioada de recuperare* (în ani)				
Mașina mare	**5,03**	**3,29**	**4,51**	**5,59**
Mașina mică	**8,05**	**3,14**	**4,22**	**5,58**

Randamentul intern* (RI, %)				
Mașina mare	**31**	**55**	**33**	**22**
Mașina mică	**11**	**57**	**39**	**24**

Pentru înțelegerea metodelor de evaluare folosite aici (precum și alte metode), ☞ **Evaluare și Preț,** volumul 1, din seria *Aspecte ale economiei de piață*

*(☞ Glosarul și pagina următoare, pentru aceste metode de evaluare)

Scanned with OKEN Scanner

METODE DE EVALUARE

Scenariul cazului de bază al exemplului ipotetic de la pagina 58 sugerează că numai una dintre cele două opțiuni de afaceri directe ale societății comerciale au o semnificație comercială justă. Evaluarea ambelor opțiuni prin cele trei metode pentru cazul de bază sugerează cumpărarea mașinii mari. Aceleași trei metode, aplicate celorlalte scenarii, duc la rezultate diferite.

- Evaluarea prin metode diferite (☛ pag. 58) arată că, **într-un mediu cu un cost mare al forței de muncă și cu o dobândă mică,** mașina mare constituie opțiunea mai bună
  - Într-un **mediu cu un cost mai mic al forței de muncă și cu o dobândă mare,** mașinile mici sunt preferabile, mai ales dacă nu există dubii asupra costului mașinii mari
  - O **modificare a prețului inițial de vânzare** a cuielor produse de mașini are un impact major asupra valorii opțiunilor.

De ce mai multe metode de evaluare?

VPN

Indică suma tuturor fluxurilor de lichidități din proiecte pentru fiecare opțiune, **actualizată la valoarea prezentă.** Rata de actualizare reprezintă randamentul minim necesar al societății comerciale pentru o investiție. Dacă VPN este pozitivă opțiunea produce mai mult decât randamentul minim.

> ! Folosiți metoda VPN cu precauțiune **în cazul unui mediu extrem de incert,** mai ales dacă cea mai mare parte a lichidităților va fi produsă în viitorul îndepărtat.

PERIOADA DE RECUPERARE

Indică cât durează ca fiecare opțiune să producă tot atâtea lichidități cât reprezintă costul investiției inițiale – o metodă utilă de evaluare a ***lichidității*** – dar nu în mod necesar ***rentabilitatea*** (☛ Glosar, pentru ambii termeni) unei opțiuni. Utilă pentru alegerea între investiții cu VPN și RI similare (☛ în continuare)

> ! Metoda perioadei de recuperare este **deosebit de utilă pentru un mediu cu risc mare,** deoarece arată cât de repede poate fi recuperată o investiție.

RI

Indică rata de actualizare la care sumele intrărilor și ale ieșirilor viitoare de lichidități ale unei opțiuni, actualizate la valoarea prezentă, devin egale. Un RI peste randamentul minim anticipat al societății comerciale arată că opțiunea corespunde acestui criteriu principal al investiției societății comerciale.

> ! Metoda RI are **o utilizare redusă pentru un mediu extrem de incert.**
> Un alt dezavantaj este acela că **ignoră mărimea investiției.**

Scanned with OKEN Scanner

DE LA OPȚIUNI LA STRATEGIE

Strategiile reprezintă metodele, modurile de abordare și politicile care îi permit societății comerciale să își realizeze obiectivele (☞ pag. 45). Opțiunea sau opțiunile rezultate din procesul de planificare constituie **un element al strategiei.**

Opțiunile prezentate mai jos sunt diferite de cele evaluate la pag. 58.

Exemple ipotetice

OPȚIUNI:	1	2	3	4
Descriere:	**Creșterea prețului produsului de bază** (O pierdere anticipată din volumul vânzărilor va fi mai mult decât compensată de către prețul mărit.)	**Stabilirea unor agenți comerciali pe trei noi piețe de export** (Investiția reprezintă costul inițial al stabilirii agenților.)	**Cumpărarea unei firme concurente** (Costul ridicat și VPN mică se explică prin prețul mare de cumpărare și dificultățile anticipate de integrare a ambelor societăți comerciale.)	**Crearea unui nou produs** (Costul creării produsului este mare, dar tot astfel este și randamentul investiției.)
Valoarea prezentă netă („VPN")	245.000	280 000	120.000	400.000
Perioadele de recuperare	N.A.	2,6 ani	4,1 ani	6,3 ani
Investiția necesară	0	260 000	300.000	580.000
Opțiunea valabilă pentru nivelul actual al pregătirii muncitorilor (inclus în costul opțiunii)	✓	✗	✓	✗
Costul ridicării nivelului de pregătire a muncitorilor	0	70.000	0	100.000
Fonduri disponibile maxime – toate opțiunile		**500.000 – 600.000**		
Își poate permite societatea comercială această opțiune?	✓	✓	✓	✓

Procesul de planificare arată că societatea comercială poate face patru opțiuni fezabile.

Cu fondurile disponibile, societatea comercială poate avea în vedere fie opțiunile 1 și 4, fie opțiunile 1,2 și 3.

Scanned with OKEN Scanner

CARE OPȚIUNE(I)?

1 + 4 sau 1 + 2 + 3 ?

- Procesul de planificare prezintă patru opțiuni de afaceri acceptabile (☛ pag. 60) care vor permite realizarea obiectivelor firmei (☛ pag. 45).
- Înainte de a recomanda o opțiune sau mai multe conducerii superioare pentru luarea unei hotărâri, planificatorul supune opțiunile acceptabile și **altor teste:**

COMPATIBILITATEA ?	Sunt opțiunile compatibile? ➜ De exemplu, concretizarea unei opțiuni va afecta perspectivele de succes ale alteia? Vor concura ambele opțiuni în folosul aceloraşi persoane cu funcții importante?
MOMENTUL ?	Este momentul ales corect pentru concretizarea opțiunilor? ➜ De exemplu, trebuie societatea comercială să cumpere o firmă concurentă (opțiunea 3) înainte de mărirea prețurilor (opțiunea 1)? Mărirea prețurilor mai întâi poate încuraja firma concurentă să își mărească, și ea, prețurile, prin aceasta mărindu-și, probabil, profiturile și prețul de cumpărare.
EFECTUL ASUPRA POSIBILITĂȚILOR VIITOARE ?	O opțiune va elimina posibilitatea realizării în viitor a alteia mai oportune? ➜ De exemplu, cumpărarea unei firme concurente astăzi va elimina posibilitatea cumpărării uneia mai atractive mâine (de exemplu, din cauza reglementărilor antimonopoliste sau a lipsei de fonduri)?
RISCUL AFACERILOR ?	Este riscul de insucces al opțiunii (-ilor) avute în vedere mai mare decât al celor neluate în calcul? ➜ De exemplu, investiția mai mare din opțiunea 4 va duce la randamentul din proiecție cu același grad de certitudine ca și acela al investiției mai mari din opțiunile 2 și 3?
RISCUL DE MEDIU ?	Ipotezele principale privind mediul de funcționare sunt la fel de valabile atât pentru viitorul apropiat, cât și pentru cel îndepărtat? ➜ Randamentul opțiunii 4 este atrăgător, dar perioada de recuperare se prelungește în următoarea perioadă de planificare, în timp ce acelea ale celorlalte opțiuni se înscriu în perioada de planificare curentă.

Căutați termeni de plată mai buni...

Negociați o chirie mai mică...

Închideți două depozite...

Adoptați sistemul de premiere a intermediarilor...

Înlocuiți mașinile societății comerciale după 3 ani, în loc de 2...

- Pe lângă opțiuni – adică **„pachetul" de măsuri aflate în interdependență** – procesul a mai relevat numeroase opțiuni **individuale** – în special acelea care urmăresc obiective cantitative specifice (☛ pag. 47 și exemplele din partea stângă) – din care multe pot fi realizate, indiferent de strategia de afaceri aleasă.

Scanned with OKEN Scanner

ELEMENTE DE REȚINUT

Cunoașterea și înțelegerea pieței

Produs (-e)	**Evoluțiile din trecut**
Cerere	**Tendințe**
Ofertă	**Elasticități**
Prețuri	**Punctele noastre forte**
Calitate	**Punctele noastre slabe**
Servicii	**Riscuri**
Concurență	**Șanse**
Ponderea pe piață	**Factoii principali de succes**
Sectoare	
Segmente	
Nișe	

- Activitatea intreprinderii se desfășoară pe **piață** (☞ pag. 23)
  - **Cunoașterea** pieței este, prin urmare, esențială pentru planificarea eficientă
  - **Înțelegerea** pieței este esențială pentru definirea unei strategii eficiente

Datele corecte constituie o condiție preliminară a cunoașterii și a înțelegerii pieței.

Includeți în toate operațiunile dvs. planuri de îmbunătățire continuă, folosindu-vă de feedback-ul de la clienți și angajați!

Succesul pe piață
(☞ Glosar, pentru termenii cu *litere cursive*)

Creșterea vânzărilor	**Produse curente** **Produse noi** **Achiziții**
Profituri mai mari, RI, RCS	**Creșterea prețurilor** **Mărirea volumului** **Închiderea producătorilor de pierderi** **Reducerea costurilor**
Creșterea ponderii pe piață	**Marketing** **Distribuție** **Crearea de produse noi** **Investiții**

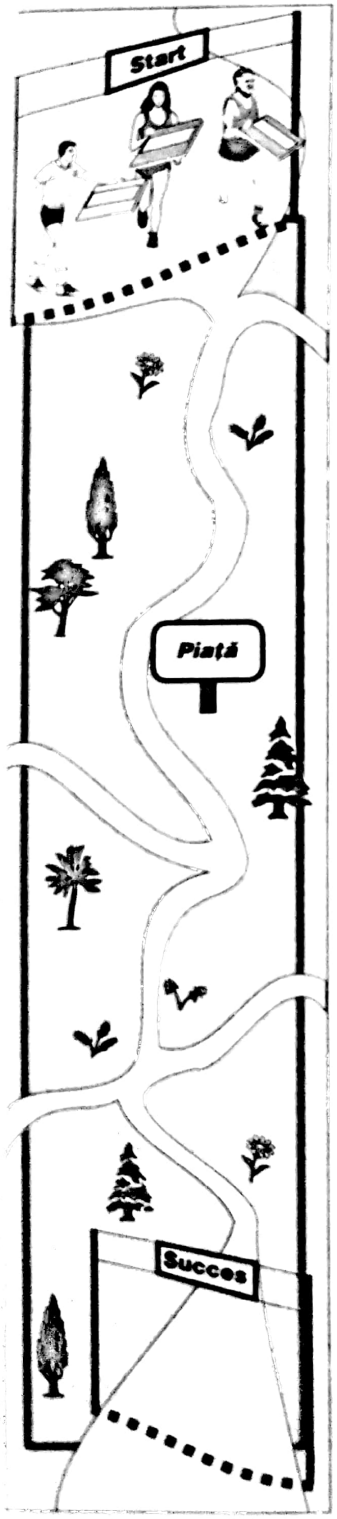
- Activitățile întreprinderii sunt dirijate de **obiective** (☞ pag. 42 – 47)
  - Obiectivele trebuie să fie realiste, prezentate clar, adecvate și exprimate în termeni cantitativi
  - Limitele (☞ pag. 46) și punctele slabe (☞ pag. 33) plasează unele obiective dincolo de posibilitățile societății comerciale, permanent sau temporar.

Strategiile sunt metode, moduri de abordare și politici pentru realizarea obiectivelor

- Strategiile care nu țin seamă de piață sunt inutile
- Strategiile constau din opțiuni („pachete" de măsuri aflate în interdependență) și deseori sunt însoțite de acțiuni tactice individuale care nu au legătură cu opțiunile.

Scanned with OKEN Scanner

O STRATEGIE EFICIENTĂ...



- **...se bucură de întregul sprijin al conducerii superioare**
- **...reflectă scopul și obiectivele societății comerciale** (☛ pag. 11 și 12)
- **...este concepută să aibă succes pe pieţele cunoscute și înțelese** (☛ pag. 23 și 24)
- **...este concepută să dezvolte punctele forte și să elimine punctele slabe** (☛ pag. 33 și 34)
- **...este concepută să profite de șansele viitoare și să se protejeze împotriva pericolelor viitoare** (☛ pag. 38 – 41)
- **...este realistă în ceea ce privește obiectivele, limitele și resursele necesare** (☛ pag. 42 – 46 și 49)
- **...presupune opțiunile cele mai avantajoase, verificate împotriva riscurilor, ale societății comerciale** (☛ pag. 48 – 52 și 55 – 59)
- **...este cunoscută și sprijinită de toți angajații**
- **...este exprimată în termeni operaționali**
- **...este reevaluată periodic în ceea ce privește continuitatea valabilității sale și, dacă este cazul, revizuită**

...reprezintă ghidul cel mai realist și cel mai promițător pentru obținerea succesului și a prosperității pe piață

Scanned with OKEN Scanner

OPȚIUNEA CA PLAN

Cadrul logic pentru cea mai bună opțiune (☞ pag. 49 – 52) este valabil și pentru transformarea opțiunii în plan detaliat de afaceri. Elaborați un plan pentru fiecare opțiune.

Cadrul logic al planului

Planul pentru produse și pentru piață

Baza planului de afaceri: definește produsul (-ele) pe care îl (le) realizează întreprinderea și piețele pe care îl (le) vinde. Exprimă obiectivele în termeni de vânzări și de pondere pe piață (☞ pag. 50 și pagina următoare).

Planul operațional

Prezintă detaliat modul în care întreprinderea își planifică să producă bunurile pe care dorește să le vândă. Exprimă obiectivele în termeni de costuri, venituri (pentru centrele de profit), volume și productivitate (☞ pag. 51 și pagina următoare).

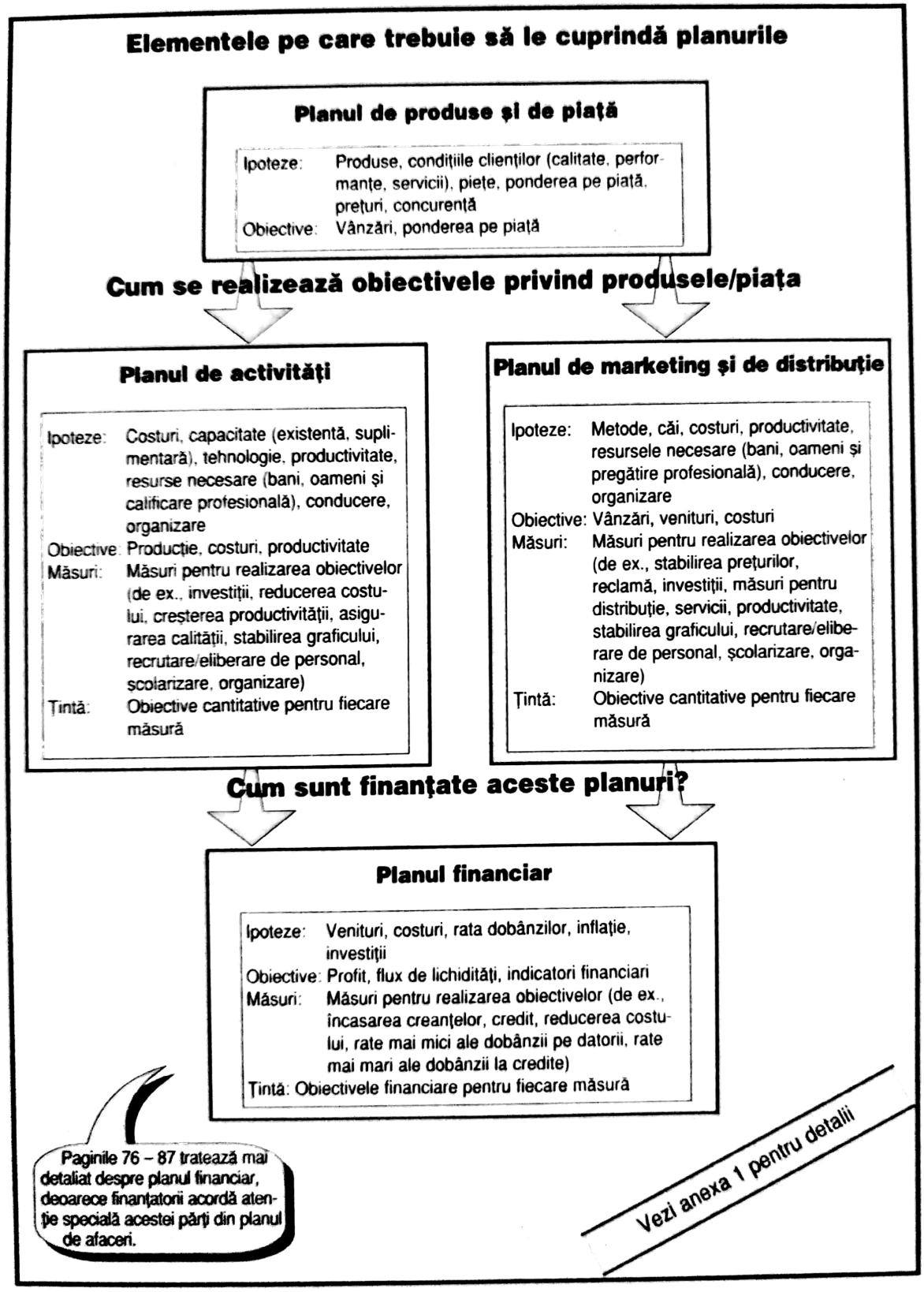
Planul de marketing și de distribuție

Prezintă detaliat modul în care întreprinderea își planifică să vândă și să distribuie bunurile pe care își planifică să le vândă. Exprimă obiectivele în termeni de costuri, venituri și productivitate (☞ pag. 52 și pagina următoare).

Planul financiar

Prezintă detaliat ce resurse va asigura întreprinderea prin realizarea planului de activități și a planului de marketing și de distribuție și modul în care va face față unei penurii de resurse din surse externe. Obiectivele sunt exprimate în termeni financiari (☞ pag. 76 -87).

Scanned with OKEN Scanner



Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

SARCINI ŞI RESPONSABILITĂŢI - PROGRAM DE ACŢIUNE

Următoarea etapă a procesului de planificare constă în transformarea multelor măsuri interdependente care formează opţiunea, precum şi a măsurilor independente pe care le-ar putea identifica planificatorii în timpul planificării, în sarcini specifice şi în stabilirea responsabilităţilor pentru fiecare sarcină.

Să luăm în considerare planul de activităţi al unei opţiuni simple de afaceri...

Prezentare: Societatea comercială ABC este o întreprindere mică ce are trei magazine de peşte, care sunt profitabile. Proprietarul (John) conduce afacerile şi elaborează planul de afaceri. Cele două opţiuni ale sale aveau în vedere dezvoltarea prin deschiderea de noi magazine de peşte sau prin diversificare.

John a urmat etapele prezentate în această carte. Analiza opţiunilor sale de afaceri a arătat că diversificarea este opţiunea cea mai interesantă. John s-a hotărt să aprovizioneze alte magazine de peşte şi restaurantele cu ingredientele alimentare şi nealimentare de care au nevoie.

Sarcină	Responsabil	Rezultat	Termen
Recrutează directorul de vânzări	**John**	Numirea **directorului de vânzări**	**31/1**
Verifică întreaga gamă de produse dorite de clienţi (John a făcut ananliza opţiunilor pe baza estimărilor sale, a studiului de birou şi a discuţiilor cu proprietarii restaurantelor)	**Directorul de vânzări**	**Lista produselor** care vor fi comercializate	**31/3**
Obţine confirmarea volumului	**Directorul de vânzări**	**Proiecţia vânzărilor**	**31/3**
Identifică furnizorii	**Directorul de vânzări**	**Lista furnizorilor**	**14/4**
Elaborează specificaţiile	**Richard** (răspunde de achiziţii)	**Specificaţii detaliate** pentru fiecare produs care va fi comercializat	**21/4**
Aprobă specificaţiile	**John**		
Calculează spaţiul necesar de depozitare	**Richard**	**Specificaţiile pentru depozit**	**28/4**
Studiază opţiunile pentru depozitare („construieşte, cumpără sau închiriază")	**Richard**	**Recomandarea** celei mai bune opţiuni	**9/6**
Decide asupra opţiunii pentru depozitare	**John**	**Decide** să construiască, să cumpere sau să închirieze	**16/6**
Stabileşte opţiunea pentru depozitare **Construire:** numeşte arhitectul, aprobă proiectul, obţine avizul comisiei pentru urbanism, lansează cereri de ofertă către constructori **Cumpărare:** ia legătura cu intermediarii, primeşte şi evaluează ofertele **Închiriere:** ia legătura cu intermediarii, primeşte şi evaluează ofertele	**Richard**	**Construire:** proiectul pentru construcţie este „gata de lansare" **Cumpărare:** recomandarea pentru cumpărarea unei proprietăţi imobiliare anume **Închiriere:** recomandarea pentru închirierea unui imobil anume	**15/9**

(Continuarea la pagina următoare)

(Continuare de la pagina precedentă)

Sarcină	Responsabil	Rezultat	Termen
Asigură finanţarea (pentru opţiunea de construire şi cea de cumpărare)	**John**	**Acordul de finanţare**	**29/10**
Recrutarea administratorului depozitului	**John**	**Numirea administratorului**	**31/7**
Finalizează opţiunea pentru depozitare	**Administratorul depozitului**	**Începerea construcţiei sau cumpărarea sau închirierea**	**30/10**
Obţine închirierea provizorie a depozitului (în cazul opţiunii de „construire")	**John** (împreună cu administratorul depozitului)	**Contractul de închiriere**	**30/10**
Echipează depozitul	**Administratorul depozitului**	**Depozitul provizoriu este operaţional**	**30/11**
Elaborează baza de date	Produse, furnizori: **Richard** Clienţi: **directorul de vânzări**	**Bază de date comprehensivă** (concepută pentru o extindere facilă) privind furnizorii, termenele lor, produsele, preţurile, clienţii	**30/9**
Concepe (sau cumpără) software pentru gestionarea inventarului	**Administratorul depozitului**	**Sistemul de gestionare a inventarului** compatibil cu programul de contabilitate şi baza de date	**30/10**
Studiază opţiunile de livrare („vehicul propriu cumpărat, vehicul propriu închiriat, subcontractori")	**Directorul de vânzări**	**Recomandarea** celei mai bune opţiuni	**30/9**
Hotărăşte asupra opţiunii de livrare	**John**	**Decizia** de cumpărare, închiriere sau subcontractare a vehiculului pentru livrări	**15/10**
Finalizează opţiunea de livrare	**Directorul de vânzări**	**Cumpără** sau **închiriază** sau **subcontractează**	**30/10**
Recrutează personalul pentru depozit şi pentru vânzări	Administratorul depozitului Directorul de vânzări	**Angajarea noului personal**	**15/9**
Elaborează şi tipăreşte documentaţia pentru vânzări	**Directorul de vânzări**	Rezerva de **materiale publicitare**	**30/10**
Lansează primele comenzi pentru bunuri de folosinţă îndelungată	**Richard**	**Începe o nouă afacere**	**30/11**
Începe activitatea de vânzare şi de publicitate	**Directorul de vânzări**		
Acceptă primele comenzi	**Directorul de vânzări**		**15/12**
Lansarea formală a unei noi afaceri	**Directorul de vânzări**	**Recepţie organizată de John**	**20/12**

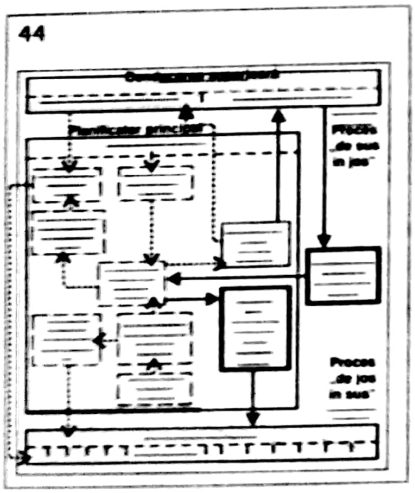
Etc.: Sarcinile şi responsabilităţile pentru activităţile zilnice din cadrul noii afaceri

Scanned with OKEN Scanner

APROBAREA PLANULUI

„Autoritatea" unui plan de afaceri provine din două surse: profesionalismul planificatorului şi sprijinul continuu pentru plan din partea conducerii. Paginile 11-67 din această carte prezintă modul de elaborare a unui plan profesionist. Dacă conducerea superioară nu aprobă şi nu sprijină activ ceea ce rezultă din acest proces, munca planificatorului este inutilă.

- Aprobarea şi sprijinul din partea conducerii superioare nu este o problemă pentru **societăţile comerciale mici.** Conducătorii – sau chiar proprietarii – tind să se implice foarte mult în elaborarea planului.



- În cazul **societăţilor comerciale mai mari,** conducerea superioară trebuie, cel puţin, să controleze primele etape şi apoi să aprobe rezultatul final (☞ pag. 10)
  - Totuşi, procesul de aprobare urmează să înceapă înainte ca planificatorul să încheie toate etapele menţionate la pag. 10.

Conducerea superioară trebuie să participe la mai multe etape

DEFINIREA **SCOPULUI** AFACERII (☞ pag. 11 şi 12)

↓

APROBAREA **OBIECTIVELOR SOCIETĂŢII COMERCIALE** (☞ pag. 44 şi 45)

↓

APROBAREA/RESPINGEREA **OPŢIUNILOR** DE AFACERI (☞ pag. 48 – 52)

↓

APROBAREA PLANULUI

Scanned with OKEN Scanner

LANSAREA PLANULUI

Planul de afaceri le arată angajaților ce dorește societatea comercială să realizeze în perioada planificată și ce se așteaptă de la ei. Prin lansarea formală trebuie să se prezinte planul angajaților.

Atât în cazul societăților comerciale mari, cât și al celor mici, angajații sunt cei care duc planul la bun sfârșit

- Dacă succesul planului depinde de realizarea unui nou produs, de îmbunătățirea calității produselor, de reducerea costului, de deschiderea unor noi piețe sau de ponderea mai mare pe piețele existente, de distribuția mai eficientă sau de serviciile post-vânzare mai bune, atunci angajații vor fi cei care vor obține aceste rezultate
- Managerii trebuie să explice modificarea politicilor **interne** ale societății comerciale, pentru a putea fi acceptate – de exemplu, cele privind salariile, noile criterii pentru plata după performanțele obținute sau acordarea de prime anuale; introducerea evaluării regulate a performanțelor –, precum și motivul schimbărilor
- Managerii trebuie să explice modificarea politicilor **externe** ale societății comerciale pentru evitarea erorilor și a confuziei – de exemplu, garanțiile pentru produse, termenele de vânzare și de distribuție –, atât angajaților, cât și publicului larg.

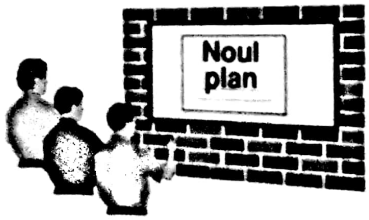
Totuși, conducerea superioară ar trebui să păstreze secretul asupra unor decizii strategice până când se vor încheia etapele principale de aplicare

Dar managerii trebuie să îi informeze pe angajați cât mai repede posibil asupra măsurii care va fi luată și a motivelor

- Cumpărarea unei alte societăți comerciale poate eșua dacă concurența sau bursa vor avea prea mult timp la dispoziție ca să reacționeze
- Vânzarea corespunzătoare sau închiderea unei întreprinderi poate depinde de confidențialitatea activității pregătitoare
- Introducerea unui nou produs ar duce la un succes mai mare dacă concurența ar fi luată prin surprindere

Există mai multe căi de informare a angajaților

- Unele societăți comerciale mari organizează întâlniri pentru managerii de la diferite niveluri – de ex., manageri principali, manageri regionali, manageri departamentali, care, apoi, îi vor informa pe subordonații lor asupra detaliilor planurilor respective



- Revistele sau buletinele informative cu circuit intern ale marilor companii sunt utile pentru a face cunoscute, în rezumat, planurile și obiectivele și a explica strategiile.

În cadrul firmelor mai mici, angajații sunt deseori informați în mod neoficial.

Scanned with OKEN Scanner

PREZENTAREA PLANULUI

Planul de afaceri este unul dintre cele mai importante documente pe care le elaborează societatea comercială. Asigurați-vă că acesta corespunde scopurilor avute în vedere și că modul de prezentare reflectă efortul depus pentru elaborarea lui. Rețineți următoarele reguli de bază.*

Probleme privind audiența!

■ Alcătuiți planul în funcție de cei interesați, de exemplu

- **Proprietarii** doresc să afle în ce măsură societatea comercială vine în întâmpinarea așteptărilor lor – de obicei, randamentul investiției; cei mai mulți nu sunt interesați de detaliile privind modul cum va fi îndeplinit
- **Conducătorii de rang superior** trebuie să știe ce se așteaptă de la ei; ei răspund de realizarea obiectivelor
- Planul este un instrument de motivare a forței de muncă: angajații care își îndeplinesc sarcinile cu convingere, cu entuziasm și cu loialitate sunt cei care au șansa de a reuși
- **Sursele externe de finanțare** vor să știe dacă investiția lor în societatea comercială este sigură și profitabilă
- Furnizori, clienți, analiști financiari

Dintre toți cei din afară, persoanele care asigură capitalul de risc vor fi cele mai pretențioase. Ele vor să știe totul despre afacere (☛ anexa 1, pentru o situație tipică).

Probleme privind prezentarea!

■ Cei interesați apreciază un plan bine structurat

- Un sumar corespunzător al principalelor caracteristici ale planului este esențial – unele persoane prea ocupate vor citi numai sumarul și proiecțiile financiare
- Prezentarea conținutului planului, urmând o cale logică (☛ pagina următoare și anexa 1)
- Sumarele secțiunilor foarte „tehnice" sunt suficiente pentru unele persoane
  - → Nu toate persoanele sunt interesate de analiza detaliată care precede identificarea opțiunilor de afaceri – dar unele, da!
  - → Întreprinderea care nu are nevoie de finanțare externă va prezenta puține informații financiare.

Nimeni în afara celor care au sarcini individuale nu va dori detalii despre acestea în documentul principal.

Probleme privind stilul!

■ Nu anulați rezultatele bune ale unei planificări competente printr-o prezentare inadecvată

- Fiți concisi și clari
- Folosiți un limbaj direct și cuvinte simple
- Evitați stilul „pasiv"
- Evitați detaliile excesive
- Utilizați un manual pentru stil, mai ales dacă planul are mai mulți autori (☛ bibliografia).

O scriere confuză sugerează o gândire confuză.

* Această carte nu conține tehnici de prezentare orală, care, și ea, necesită o prezentare cuprinzătoare.

Scanned with OKEN Scanner

PAGINĂ CU MODELUL DE CUPRINS PENTRU UN PLAN DE AFACERI AL UNEI SOCIETĂŢI COMERCIALE

(☛ Anexa 1, pentru un model de prezentare cu observaţii)

Corporaţia ABC

Plan de afaceri centralizat

199... – 200...

Planul de afaceri al unei societăţi comerciale mici conţine majoritatea titlurilor din dreapta, dar documentul este mult mai scurt. Este important să se bazeze pe o diagnoză completă.

Cuprins

Sumar

Declaraţie de intenţie
Mediul de funcţionare
Diagnoza întreprinderii
Produse (servicii)
Pieţe şi concurenţă
Achiziţii, transportul materialelor
Producţie, ambalare
Marketing şi vânzări
Distribuţie
Servicii post-vânzare
Personal
Conducerea întreprinderii
Organizare
Finanţare
Puncte forte şi puncte slabe
Şanse şi riscuri viitoare
Obiective şi limite
Opţiuni de afaceri
Scenarii (pentru fiecare opţiune)
Strategia de afaceri
(pentru fiecare opţiune)
Produse şi pieţe
Funcţionare
Marketing şi distribuţie
Finanţare
Plan financiar centralizat
Buget de casă pentru 12 luni
Plan financiar pe termen lung
Necesarul de fonduri
Program de acţiune
Anexe (volum separat)
Planuri pe sucursale (volume separate)

- Conducerea superioară şi proprietarii (sau, în cadrul societăţilor comerciale mari cu drepturi de proprietate extinse, reprezentanţii lor, de exemplu, consiliul de administraţie) au acces la întregul plan centralizat şi la oricare dintre planurile pe departamente şi secţii
  - Nici măcar ei nu vor citi, probabil, toate detaliile planului prezentat în anexe
  - În cazul întreprinderilor mari, cei răspunzători pentru îndeplinirea unor sarcini specifice (☛ pag. 66 şi 67) primesc instrucţiuni detaliate, dar, în general, nu întregul plan.

- Probabil că finanţatorii externi vor examina planul în detaliu, dar uneori nici măcar ei nu primesc varianta completă
  - Ca minimum, ei au nevoie de planul financiar complet şi secţiunile relevante din analiză, care să le permită să aprecieze realismul ipotezelor pe care se bazează planul financiar.

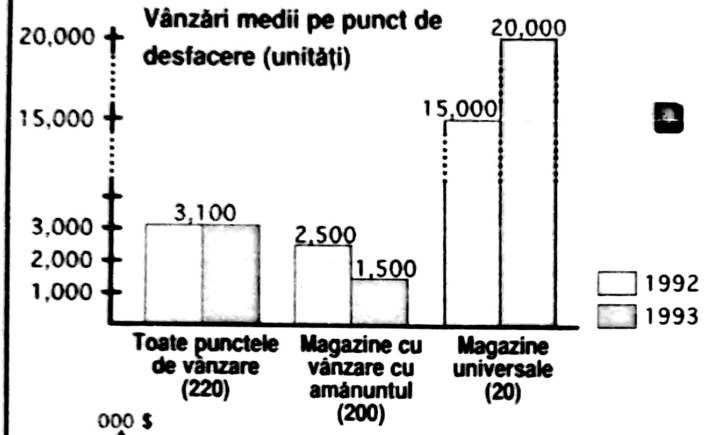
Există o diferenţă între prezentarea pe scurt a planului şi eliminarea informaţiilor negative sau păgubitoare. Extrasele de plan nu trebuie să îi deruteze pe creditori sau investitori!

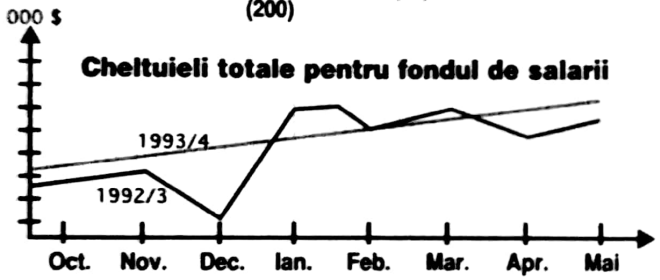
Scanned with OKEN Scanner

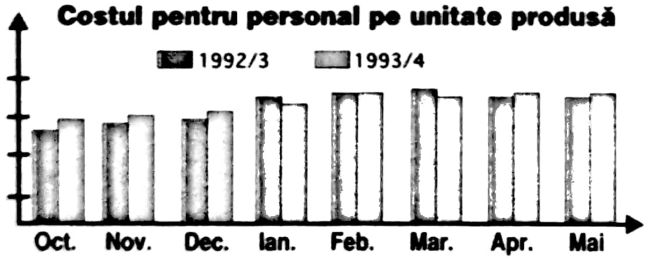
URMĂRIREA REZULTATELOR

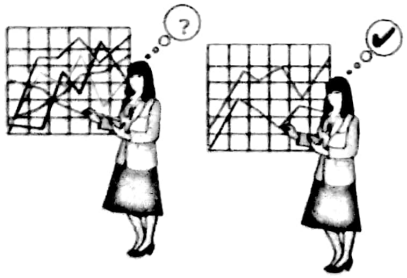
Planul de afaceri devine un instrument potențial puternic de management dacă managerii compară rezultatele actuale ale societății comerciale – în termeni de performanțe de funcționare și financiare – cu sarcinile din plan. Apoi, se pot lua măsurile de corecție.

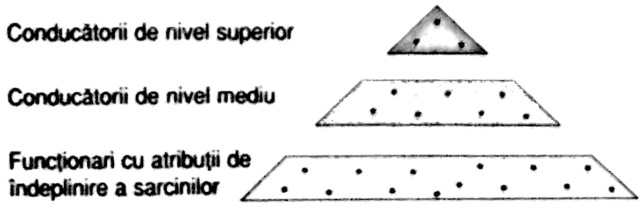
Ca și datele folosite la planificare, comparațiile dintre „datele de plan și cele actuale" trebuie să fie...











...Relevante (☞ pag. 17)

- Două reguli de bază:

✔ Comparați „una cu cealaltă"

➜ Urmărind numai mediile din partea stângă, riscați să treceți cu vederea semnalele de risc (vânzările prin detaliști au scăzut drastic), precum și posibilitățile viitoare (vânzările prin magazine universale)

➜ Evoluțiile din partea stângă acoperă aceleași perioade din ani consecutivi. Comparația are o utilitate redusă din cauza unei situații excepționale (oprirea cauzată de grevă) și a consecințelor nedorite (lucrul suplimentar pentru recuperare)

➜ Compararea acelorași date din paragraful precedent (costurile cu personalul întreprinderii) – dar **sub formă de informații într-un context relevant** (costurile unitare pentru forța de muncă) – arată că greva nu are un efect semnificativ asupra costurilor.

✘ Fiți atenți la „suprasolicitare"

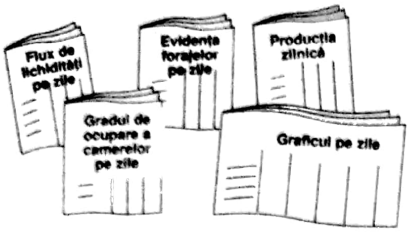
➜ O regulă simplă: societățile comerciale mai mici trebuie să planifice și să urmărească mai puțini indicatori. Asigurați-vă că sunt cei corecți

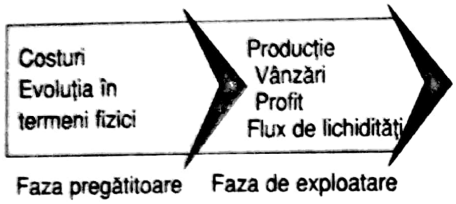
➜ Niveluri diferite de detaliere sunt relevante la niveluri diferite de organizare

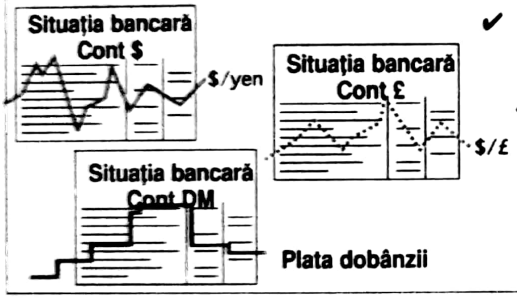
Scanned with OKEN Scanner

Ca şi datele folosite la planificare, comparaţiile dintre „datele de plan şi cele actuale" trebuie să fie...

...Oportune (☞ pag. 17)







- Două reguli de bază:

✔ **Urmărirea frecventă a datelor principale**

→ Datele principale pot să difere de la o industrie la alta

★ Comparaţi, de exemplu, industria de automobile, sectorul de consultanţă, exploatarea petrolului şi sectorul hotelier

★ În cazul societăţilor comerciale mici, o singură măsură importantă – de exemplu, fluxul de lichidităţi –, de obicei, „spune totul"

→ Datele principale se modifică pe durata de viaţă a unei întreprinderi

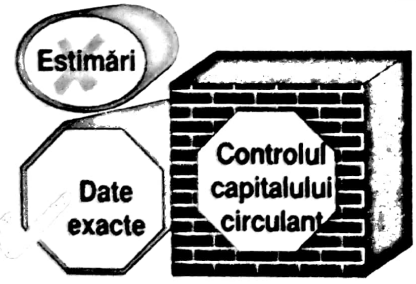
★ Un exemplu extrem: Plantaţiile de palmieri pentru ulei produc primul ulei după şapte ani. La începutul ciclului, datele privind amenajarea (numărul de acri amenajaţi, plantaţi, fertilizaţi, erbicidaţi şi costul acestor activităţi) sunt importante. O dată ce palmierii s-au maturizat, recolta, producţia de ulei şi indicatorii financiari devin date importante.

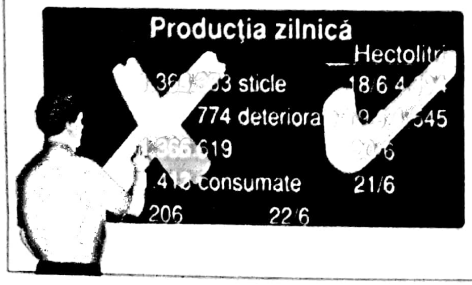
✔ **Transformaţi datele exacte în informaţi exacte**

→ Cei care răspund de rezultate specifice (☞ pag. 66 şi 67) au nevoie de informaţii la timp pentru acţiuni la timp

★ De exemplu, întârzierile la raportările fluxului de lichidităţi pot duce la pierderi majore, în special în perioadele de variaţie a ratei dobânzilor şi/sau a ratei de schimb.

....Clare (☞ pag.17)





- Două reguli de bază:

✘ **Dacă este important, măsuraţi – nu estimaţi**

→ De exemplu, dacă controlul capitalului circulant constituie un factor principal de succes, SIC (sistemul de informare a conducerii) trebuie să prezinte informaţii clare şi la timp privind stocurile de materiale, produsele intermediare şi finite, conturile active şi cele pasive, balanţele bancare şi alte elemente ale capitalului circulant

✔ **Stabiliţi gradele necesare de precizie**

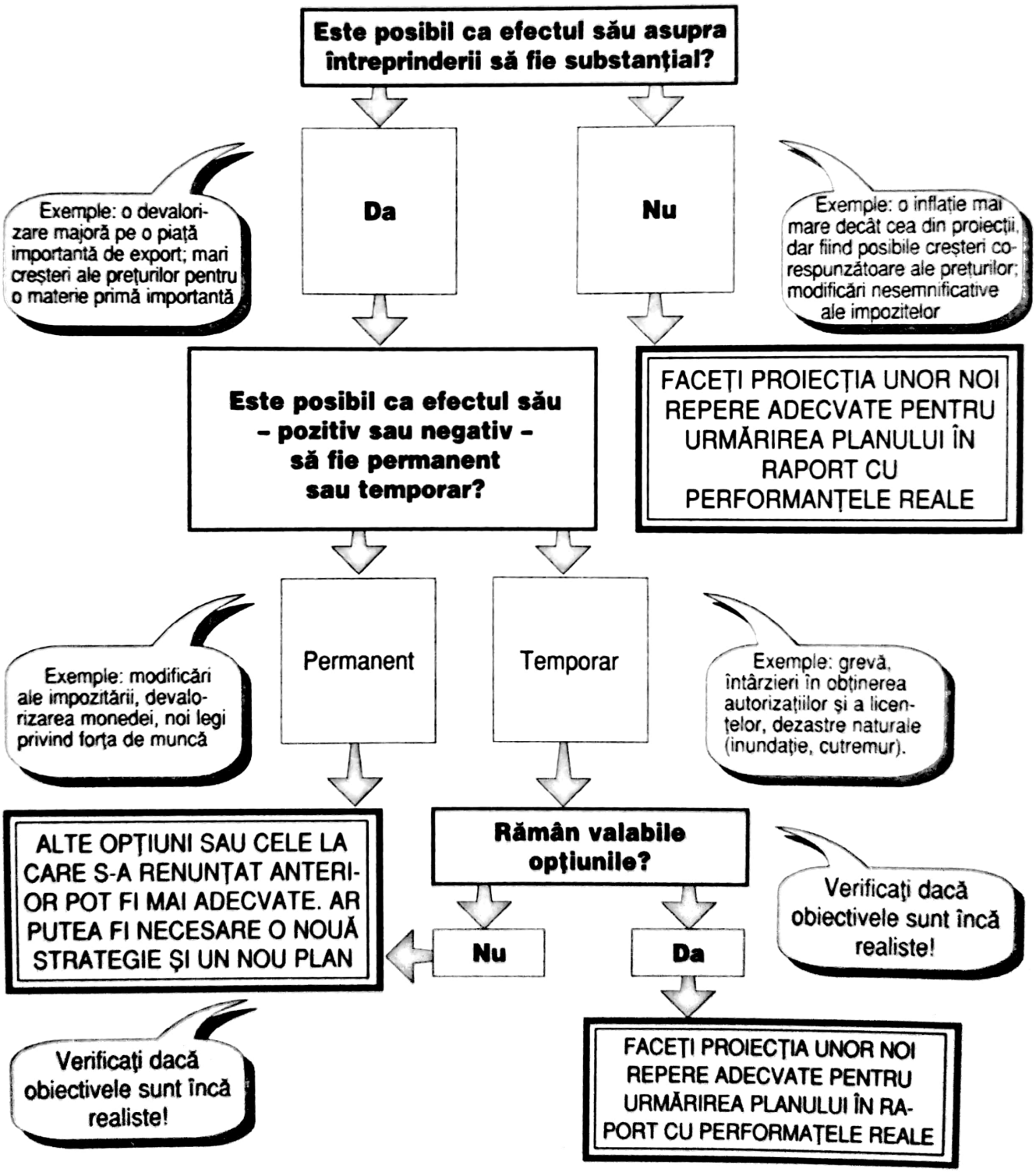
→ De exemplu, este necesar să se măsoare producţia în unităţi individuale (de ex., maşini, clădiri) sau sunt suficiente cifrele globale (de ex., hectolitri, nu sticle de bere; kilograme sau tone de pâine, nu bucăţi separate; milioane pe pasageri / milă, nu o evidenţă mai precisă)?

Scanned with OKEN Scanner

REZOLVAREA SITUAȚIILOR NEPREVĂZUTE

Situațiile neprevăzute sunt evenimente neplanificate – dar nu și în mod special neașteptate – care afectează o afacere, pozitiv sau negativ. Analiza riscurilor (☞ pag. 57) a făcut proiecția performanțelor întreprinderii în ipoteza că aceasta cuprinde anumite situații neprevăzute. Altele pot fi cu adevărat imprevizibile. Dar înarmați cu modelul de planificare și cu **datele privind funcționarea și cele financiare la zi,** planificatorul poate să conceapă noi scenarii care să indice efectele situațiilor neprevăzute asupra performanțelor viitoare și să îi permită conducerii să ia decizii corespunzătoare.

Când situația neprevăzută se produce...



Scanned with OKEN Scanner

REVERIFICAREA/REVIZUIREA PLANULUI

Planul de afaceri este un document viu – trebuie să se adapteze la schimbări; schimbări ale mediului de funcționare, schimbări legate de concurență și de piață, schimbări în cadrul societății comerciale. Procesul de urmărire (☞ pag. 72 și 73) alertează conducerea la aceste schimbări și indică ce măsuri trebuie luate.

URMĂRIREA REZULTATELOR

REVIZUIREA REGULATĂ A REZULTATELOR

Este improbabil ca rezultatele care corespund proiecțiilor din plan să necesite modificări

REZOLVAREA SITUAȚIILOR NEPREVĂZUTE

REVIZUIREA PLANULUI

OBIECTIVE	Verificați dacă valabilitatea lor nu a încetat; revizuiți-le dacă este necesar
LIMITE	Stabiliți dacă mai sunt valabile
OBIECTIVE CANTITATIVE	Verificați dacă valabilitatea lor nu a încetat; revizuiți-le dacă este necesar
OPȚIUNI	Stabiliți dacă opțiunile avute în vedere sunt încă valabile; identificați alte opțiuni, dacă este cazul
RESURSE	Evaluați efectele modificărilor anterioare asupra resurselor necesare
SCENARII	Elaborați scenarii cu toate modificările și testele privind capacitatea de răspuns corespunzătoare
STRATEGIE	Verificați dacă valabilitatea ei nu a încetat; revizuiți-o dacă este necesar
SARCINI/MĂSURI/ RESPONSABILITĂȚI	Verificați dacă valabilitatea lor nu a încetat, revizuiți-le dacă este necesar
APROBARE	Toate modificările să fie aprobate la nivelul corespunzător
LANSARE	Toate modificările să fie aduse la cunoștința angajaților implicați

Scanned with OKEN Scanner

PLANUL FINANCIAR

? DE CE conţine această carte o secţiune specială despre planul financiar?

El mai foloseşte şi la demonstrarea calităţii managementului financiar, o chestiune vitală pentru finanţatori.

- Planul financiar este parte a oricărui plan de afaceri
  - Indică modul în care se va plăti pentru strategiile alese, pentru opţiuni şi pentru activităţi şi realizează proiecţia performanţelor financiare şi a stării societăţii comerciale
  - Indică dacă şi în ce măsură societatea comercială poate să satisfacă aşteptările proprietarilor în perioada de realizare a planului

- ***Finanţatorii externi*** (☛ Glosar) vor verifica planul financiar cu multă atenţie
  - Spre deosebire de planurile societăţii comerciale privind piaţa, producţia, marketingul, distribuţia şi forţa de muncă – pe care le poate concepe după cum consideră că este mai bine –, planul financiar trebuie să corespundă aşteptărilor finanţatorilor externi
  - ***Băncile*** (☛ Glosar) şi investitorii sunt conduşi de anumite condiţii şi elemente de prudenţă financiară, în funcţie de care ei evaluează cererile de finanţare.

Un plan financiar trebuie să îi convingă pe investitori că este suficient de sigur pentru a obţine finanţarea necesară

- Paginile anterioare au prezentat metodele de planificare, metode aplicabile şi la planificarea financiară; paginile următoare prezintă câteva probleme speciale ale planificării financiare
  - Cele patru obiective principale ale planului financiar al societăţii comerciale au în vedere:

✔ reducerea riscului (☛ pag 78)

? Ce ar fi dacă? ?

✔ rezolvarea situaţiilor neprevăzute (☛ pag. 79)

✔ reducerea costului finanţării, în special al finanţării pentru rezolvarea elementelor neprevăzute (☛ pag. 80)

✔ obţinerea de fonduri externe (☛ pag.81)

Scanned with OKEN Scanner

? **CE** este planul financiar?

- Partea **financiară** a planului are în vedere finanţarea întreprinderii şi veniturile şi costurile, identificând
  - necesarul de fonduri şi
  - sursele din care se va acoperi necesarul de fonduri
- Ca şi restul planului de afaceri, planul financiar tratează, în detaliu, problemele pe termen apropiat şi, mai general, problemele pe termen mai lung
  - ***Bugetul de casă*** (☞ Glosar şi anexa 3B) cuprinde intrările şi ieşirile de lichidităţi din primele douăsprezece luni
    - → Multe firme lucrează cu un buget de casă „perpetuu" pe 12 luni; adică, pe măsură ce se încheie o lună, se adaugă o a douăsprezecea lună
  - Planul financiar pe termen lung cuprinde necesarul de finanţare pentru restul din perioda de plan

? **DE CE** întreprinderile au nevoie de finanţare?

- Orice întreprindere are nevoie de finanţare pentru:
  - Investiţii, ca să cumpere şi să înlocuiască echipamente şi alte active fixe
  - Capital circulant, ca să menţină întreprinderea în funcţiune, de exemplu, să cumpere materii prime şi să plătească salariile până când clienţii vor plăti pentru achiziţiile făcute
  - Cercetare şi creare de noi produse
  - Situaţii neprevăzute, dacă lucrurile nu merg bine

? **DE UNDE** se face finanţarea?

- Parte din finanţarea necesară este asigurată prin fluxul de lichidităţi din exploatare
  - Profiturile şi ***cheltuielile neexprimate în numerar*** (☞ Glosar) sunt principalele surse regulate de fonduri pentru majoritatea întreprinderilor
  - ***Rezultatele excepţionale*** (☞ Glosar) asigură şi absorb uneori resursele financiare
- Dacă fluxul de lichidităţi din exploatare nu este suficient pentru acoperirea necesarului de resurse, societatea comercială trebuie să se îndrepte către surse externe de finanţare:
  - Acţionarii şi alţi investitori în ***capitalul social*** asigură ***capitatlul de risc*** (☞ Glosar, pentru ambii termeni)
  - Băncile şi alte surse de creditare asigură ***finanţarea datoriilor*** (☞ Glosar)

? **DE CE** se elaborează planul financiar? →

☞ Următoarele 4 pagini

Scanned with OKEN Scanner

REDUCEREA RISCULUI FINANCIAR PRIN PLANIFICARE

Riscuri financiare tipice	Consecinţe tipice	Cum ne ajută planificarea financiară?
Penuria de lichidităţi	☹ Incapacitatea de a-i plăti pe creditori ☹ Pierderea furnizorilor ☹ Întreruperi ale producţiei ☹ Imposibilitatea de a salva costurile prin achiziţii în vrac ☹ Incapacitatea de îmbunătăţire a termenelor de plată pentru clienţii principali ☹ Necesitatea de a face împrumuturi cu costuri ridicate ☹ Cazul cel mai nefavorabil: ***incapacitatea de plată*** (☞ Glosar)	☺ Elaborarea şi executarea realiste ale ***bugetului de casă*** (☞ Glosar) vor evidenţia eventualele probleme pe termen scurt cu lichidităţile şi vor permite luarea măsurilor de protecţie ➜ Rezolvarea unei crize neprevăzute de lichidităţi - presupunând că acest lucru este posibil -este, de obicei, mai costisitoare decât asigurarea anticipată de fonduri în vederea crizei ➜ Elaborarea şi executarea realiste ale bugetului de casă îi permite societăţii comerciale să facă faţă situaţiilor neprevăzute fără a intra în panică ☺ Majorităţii creditorilor ar trebui să li se spună despre o posibilă criză în viitor, mai degrabă decât să fie luaţi prin surprindere
Împrumuturi exagerate	☹ O cerere a finanţatorilor ca debitorul principal să fie plătit în întregime tocmai când societatea comercială nu are fonduri suficiente ☹ Restricţii impuse de creditori, de exemplu, asupra plăţii ***dividendelor*** (☞ Glosar) ☹ Pierderea controlului asupra întreprinderii în favoarea creditorilor ☹ Cazul cel mai nefavorabil: ***falimentul*** (☞ Glosar)	☺ Planificarea financiară pe bază de ipoteze şi indicatori financiari (☞ pag. 82) va preveni împrumuturile exagerate şi îi vor permite conducerii... ➜ ...să aleagă cel mai potrivit moment pentru împrumuturi şi pentru atragerea de capital nou ➜ ...să păstreze controlul, în loc să îl piardă în favoarea celor din afara întreprinderii
Prudenţă exagerată faţă de împrumuturi	☹ Costuri de finanţare mai mari decât este necesar, care reduc profiturile şi veniturile investitorilor ☹ Incapacitatea societăţii comerciale de a exploata posibilităţile de investiţii profitabile	☺ Elaborarea unor scenarii de finanţare pe baza unor ipoteze realiste va indica costul ridicat al evitării împrumuturilor ➜ În majoritatea ţărilor, dobânda pe creanţe este o cheltuială deductibilă din impozit, în timp ce dividendele se plătesc din profiturile impozabile.
Luarea prin surprindere de evenimente	☹ Posibile reacţii şi hotărâri costisitoare „sub imperiul panicii" din partea conducerii ☹ Banii ceruţi în regim de urgenţă sunt scumpi ☹ Cazul cel mai nefavorabil: eşecul afacerii datorită lipsei de promptitudine	☺ Elaborarea unor scenarii de finanţare îi va permite conducerii să fie pregătită pentru situaţii neprevăzute ➜ Acestea vor indica ce resurse vor fi disponibile pentru a face faţă situaţiilor neprevăzute

Reţineţi că planificarea financiară nu vă rezolvă problemele, dar vă ajută să le rezolvaţi.

(☞ Pagina 82 conţine câteva indicaţii practice pentru planificarea financiară.

Scanned with OKEN Scanner

REZOLVAREA SITUAȚIILOR FINANCIARE NEPREVĂZUTE PRIN PLANIFICARE

Exemple de situații neprevăzute	Consecințe tipice	Cum ajută planificarea financiară?
Întreruperea producției (de ex., din cauza grevelor și a dezastrelor naturale)	☹ Întreruperea intrărilor de lichidități (nu sunt vânzări), în timp ce lichiditățile continuă să iasă din întreprindere (de ex., chirie, plăți contractuale, utilități) ☹ Probleme pe termen scurt cu lichiditățile ☹ Cazul cel mai nefavorabil: incapacitatea temporară de plată	☺ Bugetul inițial de casă, ajustat pentru situația neprevăzută, îi va permite conducerii să prevadă efectul situației neprevăzute, îi va indica când rezervele de lichidități vor fi epuizate și îi vor oferi argumente pentru discuțiile regulate de „non-criză" cu banca, pentru finanțarea oricărui deficit. ☺ Majoritatea creditorilor dorește ca debitorii să ia în calcul efectele financiare ale eventualelor situații neprevăzute.
O firmă concurentă introduce un produs superior	☹ Reducerea fluxului de lichidități și a profitului datorită diminuării vânzărilor și reducerilor de prețuri ☹ Necesitatea de a aloca fonduri importante pentru îmbunătățirea produselor existente (sau crearea de noi produse) ☹ Posibile probleme cu achitarea datoriilor ☹ Cazul cel mai nefavorabil: falimentul	☺ Proiecții financiare, ajustate în funcție de situația neprevăzută, vor indica efectele ei pe termen scurt și lung ➜ Acestea ar putea sugera o creștere inițială de capital, înainte ca efectele situației neprevăzute să facă acest lucru greu de realizat sau mai scump ➜ Acestea i-ar mai putea determina pe manageri să își reconsidere o opțiune la care au renunțat în timpul procesului de planificare, de exemplu, cumpărarea unei firme concurente
O creștere semnificativă, permanentă a impozitelor pe profit	☹ Fluxurile viitoare de lichidități vor fi mai mici decât s-a anticipat ☹ Societatea comercială nu va putea să concretizeze posibilitățile de investiții profitabile ☹ Cazul cel mai nefavorabil: lichidități insuficiente pentru achitarea datoriilor și faliment	☺ Modelul de planificare financiară, ajustat pentru situații neprevăzute, va arăta efectele pe termen scurt și lung ➜ Ar putea să indice faptul că o creștere a capitalului nu este avantajoasă, date fiind noile impozite, iar societatea comercială trebuie să adopte o strategie de maximizare a profitului, de exemplu, prin reducerea costurilor ➜ Ar putea să indice necesitatea mutării activității de producție în alt loc, cu impozitare diminuată
O firmă concurentă importantă a dat faliment	☺ O șansă neașteptă de a-și mări ponderea pe piață și a spori vânzările ➜ Dar țineți seama de faptul că restul firmelor concurente vor încerca același lucru	☺ Planul financiar, revizuit pe baza noilor ipoteze de funcționare, va indica resursele disponibile pentru răspunsul la acțiunile concurenței ➜ În funcție de posibilitățile financiare, noua strategie poate fi agresivă (de ex., un război al prețurilor) sau moderată (de ex., „urmează-l pe lider")

S-ar putea ca unele dintre situațiile neprevăzute să fi fost anticipate în timpul procesului de planificare, altele fiind complet neașteptate.

Scanned with OKEN Scanner

REDUCEREA COSTULUI FINANȚĂRII PRIN PLANIFICARE

Tipuri de costuri de finanțare	Cum se stabilesc aceste costuri?	Cum ajută planificarea financiară la reducerea costurilor?
Dobândă	✔ Dobânzile au mai multe componente: ➜ costul fondurilor la finanțator, de exemplu, rata de refinanțare a băncii centrale ➜ o marjă de acoperire a costurilor și a profitului finanțatorului ➜ o ***primă de risc*** (☞ Glosar), care reflectă punctul de vedere al finanțatorului asupra riscului normal de afaceri al celui care primește fondurile ➜ o primă suplimentară de risc, care reflectă riscul suplimentar posibil când finanțarea se face pentru un caz de urgență al debitorului sau când suma împrumutată suplimentar face ca datoria totală să depășească limitele de prudență.	☺ Baza de date pentru planul financiar va conține costul datoriei la diferiți finanțatori (inclusiv, dacă este cazul, împrumutul în valute diferite) ➜ Aceste date indică cea mai ieftină datorie pentru a realiza finanțarea întreprinderii conform planului. ☺ Bugetul de casă va permite evitarea primei suplimentare de risc prin eliminarea crizei de lichidități ☺ Nici un plan financiar nu elimină cazurile de necesitate, dar el **poate** indica o marjă de siguranță rezonabilă a finanțării pentru a fi siguri că, într-un mediu de afaceri instabil, un caz de necesitate nu se transformă într-o criză costisitoare.
Taxe	✔ Mulți finanțatori de datorii percep o ***taxă anticipată*** (☞ Glosar) asupra creditului ➜ Finanțatorii caută să acopere costurile administrative pentru finalizarea cererii de creditare cu aceste taxe ➜ Taxele anticipate sunt comune și pentru ***datoriile sindicalizate*** (☞ Glosar) ✔ Unii finanțatori vor percepe o taxă anticipată mai mare pentru cererile de finanțare pentru cazuri „de necesitate"	☺ Baza de date pentru planul financiar va conține costul datoriei de la diverși finanțatori, incluzând orice taxă anticipată ☺ Bugetul de casă va permite evitarea unei taxe anticipate mai mari, prin eliminarea problemelor legate de lichidități și a cererilor pentru cazuri de necesitate ☺ Nici un plan financiar nu previne cazurile de necesitate, dar planul **poate** indica o marjă de siguranță rezonabilă a finanțării pentru a fi siguri că, într-un mediu de afaceri instabil, un caz de necesitate nu se transformă într-o criză costisitoare
Dividendele și câștiguri din capital	✔ Cei care asigură capitalul social anticipează venituri sub formă de dividende și de câștiguri din capital ➜ Dividendele sunt alocări din profit; plata unui dividend reduce fluxul net de lichidități ➜ Câștigurile (sau pierderile) din capital reprezintă diferența dintre prețul de cumpărare și cel de vânzare al unei ***acțiuni*** (☞ Glosar); performanțele financiare deosebite în cursul timpului vor mări prețul acțiunilor	☺ Planul financiar îi permite societății comerciale să compare efectele diferitelor forme de finanțare asupra fluxului de lichidități ➜ Scopul este realizarea unui echilibru prudent între finanțarea datoriilor - de obicei mai ieftină, dar mai riscantă - și finanțarea capitalului social - de obicei mai scumpă, dar mai puțin riscantă.
Participație specială la capitalul social	✔ Unii finanțatori, de exemplu, ca surse de ***capital speculativ*** și de ***capital de dezvoltare*** (☞ Glosar), insistă asupra participării la capitalul social prin concesionare, în schimbul asigurării finanțării	☺ Din nou, planul financiar îi permite unei societăți comerciale să compare diferitele opțiuni de finanțare, costul și efectele lor asupra bilanțului societății comerciale ➜ Capitalul speculativ ar putea fi singura sursă de finanțare a unei noi afaceri.

Scanned with OKEN Scanner

OBȚINEREA FINANȚĂRII EXTERNE PRIN PLANIFICARE

Exemple de surse externe de finanțare	Ce urmăresc?	Cum ajută planificarea financiară?
Sursele pentru datorii, de exemplu: • ***Băncile comerciale*** • ***Băncile specializate*** • ***Băncile comerciale*** • Alte instituții financiare (de ex., societățile de asigurări, ***instituțiile de finanțare pentru dezvoltare***) • Alte societăți • comerciale • Furnizori Persoane fizice (☞ Glosar, pentru termenii indicați)	✔ Majoritatea lor percep dobândă. ➜ Excepția cea mai probabilă: furnizorii. ✔ Majoritatea lor pretinde ***garanții suplimentare*** (☞ Glosar). ➜ Excepția cea mai probabilă: furnizorii. ✔ Sursele instituționale de finanțare insistă asupra unor proiecții financiare satisfăcătoare și unor indicatori financiari siguri. ✔ Unii finanțatori, de exemplu, persoane bogate, pot acorda credite fără a pretinde un plan financiar minuțios, dar pot cere o garanție suplimentară, sigură, și, eventual, o dobândă mai mare decât cea a băncilor. O carte privind analiza creditelor va fi publicată în aceeași serie ca și prezenta. Aceasta prezintă ce urmăresc finanțatorii în cazul cererilor de obținere a creditelor.	☺ Baza de date pentru planul financiar va conține costul datoriei la diverși finanțatori (și lista celorlalte condiții ale lor) ➜ Planul va indica avantajele și riscurile, de exemplu, de sporire a finanțării datoriilor (cu un cost mărit) **mai mult** decât ar impune indicatorii de prudență, precum și de finanțare a datoriilor **în limitele** de prudență, dar cu un cost inferior. ☺ Un plan financiar realist care face parte dintr-un plan de afaceri realist constituie un instrument puternic de obținere a finanțării datoriilor în termenii cei mai favorabili ➜ ***Finanțatorii doresc să facă afaceri.*** Dacă un finanțator acceptă ipotezele pe care se bazează planul și dacă planul indică rezultate financiare satisfăcătoare, nu există nici un motiv de respingere a cererii de obținere a creditului.
Sursele capitalului social, de exemplu: • Piața de valori • Fondurile pentru investiții • Băncile comerciale • Alte instituții financiare (de ex., societățile de asigurări, instituțiile de finanțare pentru dezvoltare) • Alte societăți comerciale • Persoane fizice	✔ Finanțatorii urmăresc siguranța întreprinderilor și capacitatea lor de a aduce profit și a plăti dividende. ➜ Finanțatorii își riscă capitalul, adică nu au nici o garanție suplimentară ➜ În cazul lichidării societății comerciale, pretențiile acționarilor sau ale proprietarilor se plasează în urma pretențiilor creditorilor. ✔ Prin urmare, cei care finanțează capitalul social au un interes și mai mare față de performanțele societății comerciale decât creditorii, care pot recurge la garanția suplimentară, dacă lucrurile merg prost.	☺ Majoritatea celor care finanțează capitalul social vor acorda o atenție specială întregului plan de afaceri, punând un accent deosebit pe planul financiar ➜ Un plan de afaceri bine prezentat, pe baza unor ipoteze realiste și care indică performanțe bune în viitor, poate face mult pentru convingerea investitorilor în capitalul social.
Surse de capital speculativ și de capital pentru dezvoltare	✔ Cei care asigură capitalul speculativ au în vedere, în primul rând, calitatea managerilor, piața și potențialul unei societăți comerciale de a obține în mod normal profituri mari. ✔ Probabil că ei vor pretinde o parte importantă din capitalul social, în schimbul investiției lor. ➜ Capitalul speculativ constituie, astfel, o formă scumpă de finanțare și, de obicei, este atractiv numai dacă nu este disponibilă o altă cale de finanțare.	☺ Cei care vor investi în capitalul social vor studia cu atenție întregul plan de afaceri, punând accent pe planul financiar ➜ Este posibil ca echipele lor să cuprindă specialiști în sectorul industrial al solicitantului, care vor depune eforturi deosebite pentru verificarea ipotezelor privind piețele, prețurile și concurența, precum și a celor care stau la baza planului financiar.

Scanned with OKEN Scanner

INDICATORII FINANCIARI PRINCIPALI

Indicatorii financiari sunt instrumente esenţiale pentru compararea performanţelor firmelor concurente din cadrul unei industrii. De asemenea, le sunt utili proprietarilor şi managerilor pentru a aprecia cât de bine funcţionează întreprinderea şi sunt folosiţi în mod regulat de finanţatorii externi la aprecierea cererilor pentru finanţarea datoriilor sau a capitalului social.

Cele prezentate în această pagină şi în următoarele patru sunt adaptate după „Analiza creditelor" de Andrew Murray (care va apărea în aceeaşi serie, ca şi prezenta, în 1997). Autorii sunt recunoscători pentru permisiunea dată.

(☞ Glosar, pentru termenii de mai jos)

LICHIDITATE

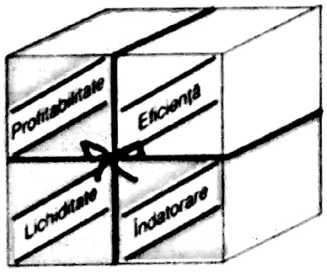
ÎNDATORARE

RENTABILITATE

EFICIENŢĂ

- Paginile următoare prezintă patru „familii" de indicatori financiari
  - lichidităţile şi alte active de care dispune o societate comercială pentru îndeplinirea obligaţiilor sale, inclusiv plata dobânzii pe ***împrumut*** şi a ***creanţei*** (☞ Glosar şi pag. 83)
  - măsura în care fondurile folosite de o societate comercială provin de la creditori, şi nu de la proprietari (pag. 84)
    → Îndatorarea reprezintă un indicator principal al capacităţii societăţii comerciale de a face faţă unor situaţii dificile şi de a absorbi pierderile
  - măsura în care o societate comercială a realizat vânzări care depăşesc costul realizării activităţii respective (☞ pag. 85)
  - eficienţa unei societăţi comerciale în administrarea resurselor şi conducerea activităţilor (pag. 86)

(Pentru alţi indicatori funcţionali şi financiari, ☞ anexa 3)



- Indicatorii financiari sunt foarte importanţi pentru evaluarea planurilor financiare

DAR REŢINEŢI!

- Indicatorii sunt ***instrumente utile numai*** dacă ipotezele pe care se bazează sunt realiste.
- Indicatorii sunt foarte ***utili*** când sunt evaluaţi împreună, ca „familie" de indicatori.
  → Folosirea unui singur indicator, izolat de ceilalţi, poate duce la erori.
  → Compararea indicatorilor dintr-o perioadă anume ajută la identificarea tendinţelor, ceea ce înseamnă factori importanţi de determinare a solvabilităţii.

Scanned with OKEN Scanner

LICHIDITATE

Definiţie: Numerarul şi alte active la dispoziţia societăţii comerciale pentru a-şi îndeplini obligaţiile, inclusiv plata dobânzii pe împrumut şi creanţa.

„FAMILIA" INDICATORILOR DE LICHIDITATE†

Indicator	Calcul	Semnificaţie	Observaţii
Raport curent	**Active curente*** **÷ Pasive curente*** Exemplu: Dacă activul curent este de 15.000 $ şi pasivul curent de 10.000 $, raportul curent este de 1,5:1.	Indică măsura în care activele curente ale societăţii comerciale sunt **suficiente** pentru plata obligaţiilor curente.	➜ Acest indicator poate duce la erori, de exemplu, dacă: ➤ **calitatea** activelor curente este inferioară - de ex., dacă indicatorul „zile disponibile pentru conturi active" (pag. 86) este mare şi suma conturilor active „care se învechesc" creşte ➤ indicatorul „zile disponibile pentru inventar" (pag. 86) este mare ➤ părţi din inventar sunt nevandabile
Raport cu efect imediat	**(Numerar + titluri negociabile* + conturi active* nete) ÷ Pasiv curent** Exemplu: Dacă numerarul este de 3.000 $, titlurile negociabile de 5.000 $, conturile active nete de 10.000 $ şi pasivul curent de 20.000 $, raportul cu efect imediat este de 0,9:1.	Indică măsura în care activul curent al unei societăţi comerciale este **suficient şi disponibil** pentru plata obligaţiilor curente.	➜ Din nou, verificaţi cu atenţie **calitatea conturilor active.** ➜ Similar, contează **calitatea titlurilor negociabile:** numai cele care pot fi transformate rapid în numerar (şi la valorile anticipate) vor contribui la creşterea capacităţii societăţii comerciale de a face faţă obligaţiilor.

† Aceştia sunt numai cei mai importanţi indicatori din cadrul „familiei". Se mai folosesc mulţi alţii.

* Pentru definiţiile privind ***activul curent, pasivul curent, titlurile negociabile, conturile active nete,*** ☛ Glosar

Scanned with OKEN Scanner

ÎNDATORARE

Definiţie: Măsura în care fondurile folosite de o societate comercială sunt asigurate de creditori şi nu de proprietari.

„FAMILIA" INDICATORILOR ÎNDATORĂRII†

Indicator	Calcul	Semnificaţie	Observaţii
Datorie raportată la activul net (capital social)	**Datoria totală*** ÷ ***Activ net material**** Exemplu: Dacă pasivul este de 10.000 $ şi activul net material de 30.000 $, raportul este de 1:3.	Măsoară volumul finanţării externe în raport cu acela asigurat de proprietari.	→ Un raport mare (de ex., sensibil peste 1:1) indică un risc mare pentru ***creditori**** . Ţineţi seama de reglementările din domeniu şi de normele bancare curente. → Un raport mic arată că o firmă poate să împrumute mai mult, cu condiţia ca fluxul de **lichidităţi să fie corespunzător.** → O variantă demnă de reţinut este datoria pe termen lung raportată la capitalul social → Finanţatorii mai ţin seamă de pasivul „din afara bilanţului", cum ar fi închirieri nereziliabile.
Acoperirea dobânzilor	**(*Profit net** înainte de scăderea impozitului + *Cheltuieli* pentru dobânzi*) + Cheltuieli pentru dobânzi** Exemplu: Dacă profitul net înainte de scăderea impozitului este de 5.000 $ şi cheltuielile pentru dobânzi de 1000 $, acoperirea dobânzilor este de 6:1.	Măsoară gradul în care câştigurile nete ale unei societăţi comerciale se pot micşora fără să afecteze prea mult capacitatea sa de a face faţă cheltuielilor pentru dobânzile anuale.	→ Volumul cheltuielilor pentru dobânzi **nu cuprinde** nici o dobândă **inclusă** în plăţile pe care o societate comercială le face pentru active aflate sub contract de leasing. → Finanţatorii mai acordă atenţie „acoperirii plăţilor pentru datorii", definită prin (flux de lichidităţi + dobândă) ÷ (dobândă + plata scadentă pentru creanţă).

† Aceştia sunt numai cei mai importanţi indicatori din cadrul „familiei". Se mai folosesc mulţi alţii.

* Pentru definiţiile privind termenii de **creditor, datorie, cheltuieli, profit net şi active nete materiale,** ☞ Glosar.

Scanned with OKEN Scanner

RENTABILITATE

Definiţie: Măsura în care o societate comercială efectuează vânzări care depăşesc costul afacerii.

„FAMILIA" INDICATORILOR DE RENTABILITATE†

Indicator	Calcul	Semnificaţie	Observaţii
Marja *profitului de exploatare**	**Profitul de exploatare x 100 ÷ *Vânzări nete**** Exemplu: Un profit de exploatare de 12.000 $ la vânzări nete de 100.000 $ reprezintă o marjă a profitului de exploatare de 12%.	Reprezintă ***procentajul*** profiturilor realizate în raport cu totalul vânzărilor.	→ Planul trebuie să arate de ce este realist să se anticipeze marje crescătoare sau să demonstreze că marjele descrescătoare nu afectează afacerile. → Înţelegerea motivelor pentru schimbări necesită o defalcare detaliată a cheltuielilor de exploatare, pe care planul trebuie să le cuprindă.
Marja profitului net	**Profitul net x 100 ÷ Vânzări nete** Exemplu: Un profit net de 5.000 $ din vânzări nete de 100.000 $ reprezintă o marjă a profitului net de 5%	Reprezintă cea mai bună măsură globală a capacităţii societăţii comerciale de a produce profit, deoarece costurile finanţării sunt incluse.	→ În general, indicatorul trebuie să se deplaseze în aceeaşi direcţie cu marja profitului de exploatare. → Dacă nu se întâmplă astfel, probabil că motivul sunt cheltuielile mari care ţin de exploatare, cum ar fi dobânda plătită pentru credite.
***Cost direct** & Indice de cheltuieli**	***+ Costul bunurilor vândute**** **x 100 ÷ Vânzări nete** Exemplu: Dacă bunurile care s-au vândut cu 100.000 $ costă 30.000 $ pentru a fi produse, costul direct & indicele de vânzare este de 30%.	Trebuie comparat cu indicatorii realizaţi de firmele concurente deoarece costul produselor vândute variază foarte mult în funcţie de tipul de produs realizat.	→ O tendinţă **crescătoare** a acestui indicator ar putea fi cauza declinului rentabilităţii. → O tendinţă **descrescătoare** poate indica un control efectiv al costului.

† Aceştia sunt numai cei mai importanţi indicatori din cadrul „familiei". Se mai folosesc mulţi alţii.

* Pentru definiţii privind termenii de ***profit de exploatare, vânzări nete, cost direct şi costul bunurilor vândute*** (CBV), ☛ Glosar.

Scanned with OKEN Scanner

EFICIENŢĂ

Definiţie: Eficacitatea unei societăţi comerciale în ceea ce priveşte administrarea resurselor şi conducerea activităţilor.

„FAMILIA" INDICATORILOR DE EFICIENŢĂ†

Indicator	Calcul	Semnificaţie	Observaţii
Zile *disponibile pentru inventar**	**Inventar x 365 de zile: + CBV** Exemplu: Dacă inventarul la sfârşitul anului a fost evaluat la 10.000 $ şi CBV din acel an a fost de 50.000 $, a fost disponibil un inventar pentru 73 de zile.	Indică capacitatea conducerii de a reduce costurile, ţinând fondurile cât mai puţin legate de inventar.	→ Obiectivul constă într-un număr cât mai mic de zile → O creştere mare poate indica o decizie de a cumpăra en-gros pentru a reduce costurile pe unitate sau pentru a contracara o eventuală întrerupere a aprovizionării.
Zile disponibile pentru *conturi active**	**Conturi active nete x 365 de zile + Vânzări nete** Exemplu: Dacă conturile active nete la sfârşitul anului erau de 20.000 $ şi vânzările nete erau de 100.000 $, înseamnă că existau conturi active echivalente cu vânzările din 73 de zile.	Indică capacitatea unei societăţi comerciale de a-i determina pe clienţi să plătească rapid pentru bunurile şi serviciile deja livrate, un factor critic pentru fluxul de lichidităţi. Un nivel ridicat al ***creanţelor îndoielnice** reprezintă deseori semnalul unor probleme grave.	→ Urmăriţi constant „maturizarea" conturilor active - adică semnalul că perioada medie de încasare se lungeşte. → „Calitatea" necorespunzătoare a ***debitorilor**, adică conturi active pe un număr mare de zile, indică posibilitatea unor probleme cu fluxul de lichidităţi.
Zile disponibile pentru *conturi pasive**	**Conturi pasive x 365 de zile + CBV** Exemplu: Dacă conturile pasive la sfârşitul anului erau de 16.275 $ şi CBV era de 180.000 $, înseamnă că existau conturi pasive echivalente cu CBV pe 33 de zile.	Indică gradul de dependenţă al societăţii comerciale de finanţarea de către creditori.	→ O creştere a indicatorului poate reflecta decizia conducerii de a apela la credite de la furnizori pentru rezolvarea problemelor pe termen scurt legate de fluxul de lichidităţi.
Randamentul *activelor* (RA)*	**Profitul net înainte de scăderea impozitelor x 100 + Total active**	Măsoară rentabilitatea unei întreprinderi, ca procent din toate activele angajate.	→ Profitul net **înainte** de scăderea impozitelor se foloseşte pentru eliminarea efectului impozitelor (care pot diferi de la o societate comercială la alta), în cazul stabilirii acestui indicator de eficienţă
Randamentul capitalului social (RCS)	**Profitul net x 100 + Active nete materiale**	Măsoară rentabilitatea unei întreprinderi, ca procent din toate fondurile utilizate de proprietari.	→ Un RCS bun face mai uşoară atragerea de capital social nou, deoarece indică capacitatea conducerii de a realiza o afacere rentabilă.

† Aceştia sunt numai cei mai importanţi indicatori din cadrul „familiei". Se mai folosesc mulţi alţii.

* Pentru definiţii privind termenii de ***inventar, conturi active, conturi pasive, activ, creanţe îndoielnice*** şi ***debitori***, ☞ Glosar.

Scanned with OKEN Scanner

ANALIZA PRAGULUI DE RENTABILITATE

Un test important pentru scenariile de planificare constă în cel mai scăzut nivel al activităţilor la care societatea comercială îşi acoperă toate costurile - atât fixe, cât şi variabile -, adică nivelul la care „atinge pragul de rentabilitate". Acest nivel al activităţilor este denumit prag de rentabilitate.

Un exemplu simplu:

	Societatea comercială ABC	Societatea comercială XYZ
✔ Produce:	un produs	un produs
✔ Preţ unitar de vânzare:	10.000 $	9.300 $
✔ Costuri variabile pe unitate:	6.000 $	2.160 $
✔ Costuri fixe:	1.000.000 $	2.000.000 $
✔ Capacitatea de producţie	300 unităţi	500 unităţi

Calculul pragului de rentabilitate:

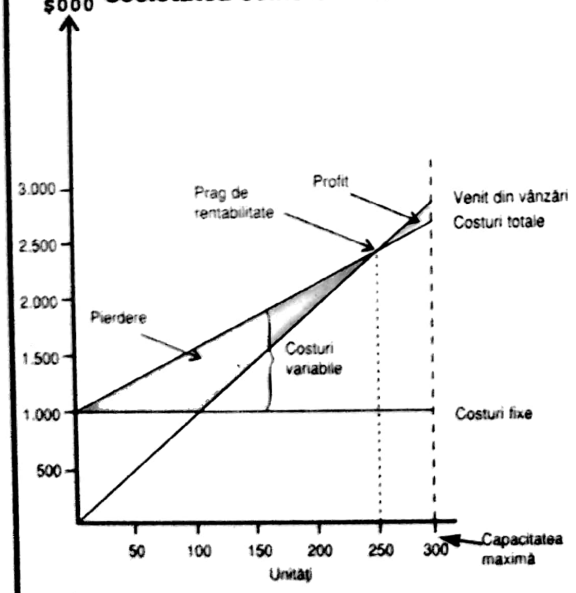
1. Aportul (la costurile fixe pe produs): (Preţul unitar de vânzare minus costurile variabile pe unitate)	4.000 $	7.140 $
2. Pragul de rentabilitate (PR = Costuri fixe : aport)		
(i) în termeni de unităţi produse	**250**	**280**
(ii) în termeni de capacitate de producţie (2 (i) : capacitatea de producţie)	**83,33%**	**56%**

Un prag de rentabilitate înalt înseamnă că societatea comercială îşi poate acoperi costurile numai în cazul unui nivel înalt susţinut al activităţilor, adică al unui grad înalt de utilizare a capacităţii.

- Când se evaluează scenarii cu praguri de rentabilitate diferite, conducerea trebuie să ţină seama de riscul ca societatea comercială să nu poată menţine gradul înalt de utilizare a capacităţii.

Pragul de rentabilitate poate fi demonstrat grafic. Comparaţi:

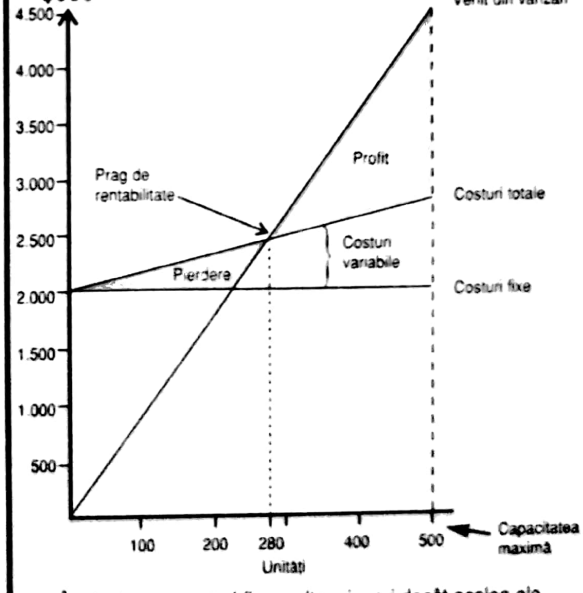
Societatea comercială ABC



→ În ciuda costurilor fixe mai mici decât cele ale societăţii comerciale XYZ, activitatea comercială a societăţii ABC este mai riscantă.

→ Chiar şi atunci când producţia devine profitabilă, câştigurile sunt limitate, deoarece numai 16,7% din capacitatea de producţie a societăţii comerciale se află în „zona de profit".

Societatea comercială XYZ



→ În ciuda unor costuri fixe mult mai mari decât acelea ale societăţii comerciale ABC, activitatea comercială a societăţii XYZ este mai puţin riscantă.

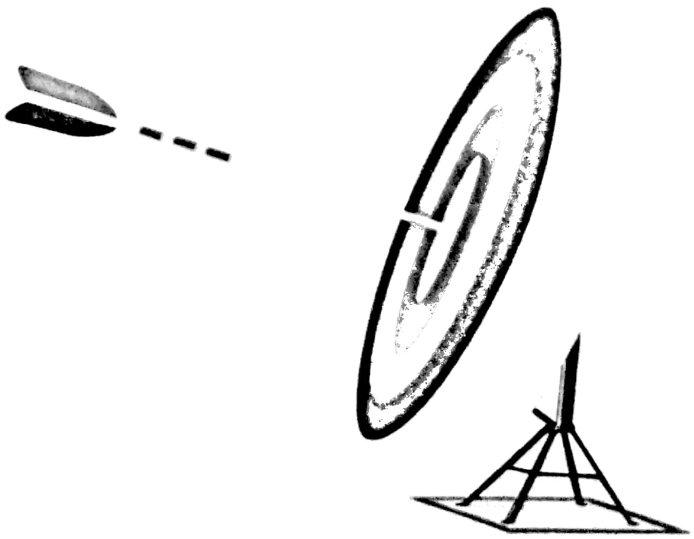
→ Numai 56% din capacitatea de producţie a societăţii comerciale trebuie să acopere toate costurile. 44% din capacitate se află în zona de profit. Astfel, profiturile devin mai probabile şi potenţial mai mari decât sunt cele ale societăţii comerciale ABC.

Scanned with OKEN Scanner

REZUMAT

Acum ştiţi care este raţiunea planificării şi care sunt tehnicile cele mai importante. Veţi afla mai multe lucruri despre aceste tehnici din cărţile pe care le prezentăm în bibliografie. Pentru utilizarea metodelor din această carte, vă recomandăm să ţineţi seamă de următoarele:

1. Este nevoie de implicarea celor mai importanţi manageri din întreprinderea dvs.
2. Numai o evaluare realistă a punctelor forte şi slabe ale societăţii comerciale face posibilă o identificare realistă a obiectivelor şi a opţiunilor importante.
3. Asiguraţi-vă că cunoaşteţi obiectivele activităţii societăţii comerciale şi exprimaţi-le în termeni cuantificabili.
4. Valoarea planului se regăseşte - în mare măsură - în procesul de gândire şi de comunicare care face parte din el, în identificarea dorinţelor clienţilor şi în găsirea celor mai bune căi de satisfacere a lor.
5. Procesul trebuie să fie întotdeauna flexibil şi foarte sensibil la mediul de funcţionare.
6. Principiile privind feedback-ul şi îmbunătăţirea continuă - necesare pentru o conducere corespunzătoare - se aplică în fiecare etapă a elaborării şi a aplicării planului dvs. Revedeţi listele de control şi modelele de plan pe măsură ce acesta avansează.
7. Corelaţi obiectivele pe care le urmăriţi cu documentele planului - stabiliţi care sunt persoanele interesate şi ce elemente le sunt necesare.



Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

ANEXA 1

CONŢINUTUL PLANULUI DE AFACERI

1. Conţinutul unui plan de afaceri destinat finanţatorilor

2. Conţinutul unui plan de afaceri pentru uz intern

Paginile care urmează prezintă conţinutul unui plan de afaceri pentru două grupuri distincte de persoane interesate. Nu există model „corect" sau „incorect", ci numai bun sau prost. Un model valabil este acela care spune grupurilor-ţintă ceea ce trebuie să ştie şi face acest lucru într-o formă bine structurată.

Anexa 1

CONŢINUTUL UNUI PLAN DE AFACERI DESTINAT FINANŢATORILOR

SECŢIUNEA	CONŢINUTUL	OBSERVAŢII
1. SUMAR	✔ Scurtă prezentare a tuturor secţiunilor planului ✔ Accentul pus pe management ✔ Identificarea beneficiilor clienţilor ✔ Trebuie să conţină o scurtă prezentare a produselor (serviciilor), una financiară şi una privind managementul	Prezentarea trebuie să fie suficient de concisă pentru a oferi unui cititor ocupat posibilitatea de înţelegere a ceea ce doreşte societatea comercială - şi a motivelor pentru care cererea de finanţare ar trebui aprobată.
2. PROPUNEREA	✔ Motivele pentru care este necesară finanţarea ✔ Modul în care finanţarea solicitată va duce la îmbunătăţirea activităţii ✔ Cum vor fi rambursate împrumuturile ✔ Câştigul celor care investesc în capitalul social şi indicarea modului şi a momentului în care ei îşi pot vinde investiţiile	Aceasta este partea concepută special pentru finanţatori.Trebuie să anticipeze interesele şi întrebările lor şi să răspundă corespunzător. ☞ Dacă nu vă este clar ce înseamnă aceste lucruri, străduiţi-vă să le aflaţi.
3. ÎNTREPRINDEREA	✔ Scurt istoric ✔ Obiectivele şi valorile principale ✔ Caracteristicile principale ale mediului de funcţionare ✔ Perspective	Această secţiune trebuie să descrie întreprinderea în termeni cât mai puţini tehnici, dacă este posibil. ☞ Evitaţi excesul de detalii.
4. PRODUSE ŞI PIEŢE	✔ Principalele produse cu ponderea respectivă în totalul vânzărilor ✔ Pieţele principale cu detalii relevante (ponderea pe piaţă, felul şi dimensiunea concurenţei, tendinţe în trecut, proiecţii) ✔ Preţ ✔ Calitate ✔ Puncte forte şi slabe în zona concurenţială ✔ Perspective ✔ Obiective privind piaţa şi vânzările	Aceasta este o secţiune extrem de importantă pentru noile întreprinderi. ☞ Arătaţi, dacă este cazul, ce face ca produsele (serviciile) dvs. să fie deosebite şi de ce sunteţi încrezători în ceea ce priveşte piaţa.
5. OPERAŢIUNI	✔ Istoricul evoluţiei activităţii întreprinderii (dacă este semnificativ) ✔ Achiziţii şi rularea materialelor ✔ Tehnologia de producţie şi procesul tehnologic ✔ Capacitate şi utilizare ✔ Amplasament şi infrastructuri ✔ Asigurarea calităţii ✔ Legături funcţionale cu alte societăţi comerciale (de exemplu, filială de acelaşi rang) ✔ Forţa de muncă ✔ Efectul finanţării solicitate asupra activităţii	Această secţiune trebuie să sublinieze acele aspecte care sunt unice sau speciale (de ex., procesul de producţie sau tehnologia, patentele, licenţele, amplasamentul, activităţi speciale etc.). ☞ Nu îl plictisiţi şi nu îl copleşiţi pe cititor cu detalii excesive. ☞ Încercaţi să introduceţi orice detaliu necesar într-o anexă.
6. MARKETING ŞI DISTRIBUŢIE	✔ Factorii principali de succes pe piaţă ✔ Metoda de vânzare ✔ Puncte de desfacere ✔ Mesajul pentru vânzări ✔ Reclamă ✔ Canale de distribuţie ✔ Principalele contracte de vânzări ✔ Garanţii pentru produse ✔ Servicii pentru clienţi ✔ Nivelul stocurilor	Aceasta este o secţiune extrem de importantă pentru noile întreprinderi. ☞ Faceţi dovada capacităţii dvs. de înţelegere a principalilor factori. ☞ Arătaţi cum intenţionaţi să vă îndepliniţi obiectivele privind piaţa şi vânzările.

Scanned with OKEN Scanner

PLAN DE AFACERI DESTINAT FINANŢATORILOR (continuare)

SECŢIUNEA	CONŢINUTUL	OBSERVAŢII
7. MANAGEMENTUL	✔ Echipa conducerii superioare ✔ Ponderea resurselor manageriale ✔ Evoluţia carierelor managerilor principali ✔ Programe existente şi propuse pentru dezvoltarea managementului	Aceasta este una dintre cele mai importante secţiuni ale planului, mai ales pentru cei care investesc în capitalul social şi care depind de performanţele conducerii pentru obţinerea de venituri.
8. ORGANIZARE	✔ Structura societăţii comerciale sau a grupului şi a fiecărei activităţi principale ✔ Funcţiile financiară, contabilă şi de control ✔ Sistemul de informare a conducerii ✔ Politici de personal şi de salarizare	☞ Nu îi plictisiţi şi nu îi copleşiţi pe cititori cu excesul de detalii. ☞ Încercaţi să introduceţi orice detaliu necesar într-o anexă.
9. PLANUL FINANCIAR	✔ Analiza performanţelor financiare din trecut ✔ Situaţia financiară actuală ✔ Managementul financiar ✔ Tendinţe financiare ✔ Bugetul de casă, lunar pe un an ✔ Proiecţii pe cinci ani ale bilanţurilor, situaţia veniturilor şi fluxul de lichidităţi	Aceasta este secţiunea principală a planului. Finanţatorii îl vor citi cu atenţie. ☞ Folosiţi limbajul, conceptele şi indicatorii cu care sunt familiarizaţi. ☞ Indicaţi în mod clar ipotezele care stau la baza proiecţiilor. ☞ Explicaţi în mod clar orice caracteristică deosebită a planului.
ANEXE	✔ Produse ✔ Pieţe ✔ Funcţionare ✔ Tehnologie ✔ Personal ✔ CV al principalilor manageri ✔ Scheme de organizare ✔ Performanţe financiare din trecut ✔ Modele de contracte ✔ Broşuri de prezentare a societăţii comerciale	Acesta este locul tuturor detaliilor care nu sunt indispensabile pentru înţelegerea planului, dar care prezintă un interes potenţial pentru unii cititori. ☞ Nu există restricţii asupra dimensiunilor anexelor. ☞ Încercaţi să prezentaţi anexele în volume separate.

CONŢINUTUL UNUI PLAN DE AFACERI PENTRU UZ INTERN

SECŢIUNEA	CONŢINUTUL	OBSERVAŢII
1. SUMAR	✔ Scurtă prezentare a tuturor secţiunilor planului ✔ Accent pe management ✔ Identificaţi beneficiile clienţilor ✔ Trebuie să cuprindă o scurtă prezentare a produselor (serviciilor), una financiară şi una privind managementul	Sumarul trebuie să fie suficient de concis pentru a permite unui cititor ocupat să ajungă exact la acele secţiuni ale planului pe care acesta doreşte să le studieze în detaliu.
2. DECLARAŢIA DE INTENŢII ŞI POLITICILE DE REALIZARE	✔ Scop ✔ Concepţie ✔ Valori esenţiale ✔ Limite	Cititorul trebuie să înţeleagă care este obiectivul societăţii comerciale, inclusiv ceea ce nu trebuie să facă pentru a-l realiza. ☞ Evitaţi banalităţile şi lipsa de sinceritate. ☞ Dacă unicul scop al societăţii comerciale este de a obţine profit pentru proprietari, spuneţi acest lucru.

Scanned with OKEN Scanner

Anexa 1

PLAN DE AFACERI PENTRU UZ INTERN (continuare)

SECŢIUNEA	CONŢINUTUL	OBSERVAŢII
3. ÎNTREPRINDEREA ÎN MEDIUL SĂU DE FUNCŢIONARE	✔ Scurt istoric al întreprinderii ✔ Caracteristicile principale ale mediului de funcţionare ✔ Diagnoză (produse, pieţe, funcţionare, tehnologie) ✔ Factorii principali de succes ✔ Punctele forte şi punctele slabe ✔ Şanse şi riscuri	Scopul acestei secţiuni este identificarea factorilor principali de succes şi a punctelor forte şi slabe ale societăţii comerciale în acest context. ☞ Evitaţi excesul de detalii. ☞ Secţiunea despre strategie va aborda chestiunile legate de viitor în detaliu. ☞ Folosiţi anexele pentru detaliile la care nu puteţi renunţa.
4. OBIECTIVELE ŞI LIMITELE PLANULUI	✔ Obiectivele societăţii comerciale, ierarhizate în funcţie de priorităţi ✔ Limitele principale ✔ Obiectivele legate de funcţionarea centrelor individuale de planificare	☞ Obiectivele trebuie să fie **cantitative;** rezultatele **cuantificabile.** ☞ Obiectivele trebuie să fie **clare, adecvate** şi **realiste.**
5. OPŢIUNI	✔ Opţiunea 1 ✔ Opţiunea 2 ✔ Opţiunea 3 ✔ Etc.	Prezentaţi pe scurt caracteristicile principale ale fiecărei opţiuni. ☞ Daţi suficiente detalii pentru înţelegerea ipotezelor care stau la baza scenariilor (secţiunea următoare). ☞ Folosiţi anexele pentru detalii suplimentare.
6. PROIECŢIA DE SCENARII	✔ Opţiunea 1 ✔ Opţiunea 2 ✔ Opţiunea 3 ✔ Etc.	☞ Nu includeţi opţiunile care au fost respinse în timpul procesului de planificare. ☞ Prezentaţi ipotezele. ☞ Realizaţi proiecţia cazului de bază pentru fiecare opţiune. ☞ Analiza capacităţii de răspuns.
7. STRATEGIE	Pentru fiecare opţiune: ✔ Produs (-e)/serviciu (-ii) ✔ Piaţa (-e) ✔ Funcţionare ✔ Marketing şi distribuţie ✔ Personal ✔ Management ✔ Organizare	Aceste două secţiuni vor fi cele mai lungi şi cele mai detaliate din întregul plan. Ele reprezintă ghidul tuturor managerilor. ☞ În cazul organizărilor complexe, documentele planului vor consta din mai multe volume; planul societăţii comerciale are în vedere fiecare întreprindere individuală (sucursală, filială). ☞ Planul societăţii comerciale ajunge numai la nivelul de detaliere care corespunde nivelului de implicare a conducerii superioare în luarea deciziilor privind chestiunile specifice. ☞ Planurile individuale de afaceri ajung la nivelul de detaliere care corespunde nivelului de implicare a conducerii în luarea deciziilor.
8. PLANUL FINANCIAR	✔ Aspecte semnificative ale planului financiar ✔ Plan financiar pe termen lung ✔ Buget de casă ✔ Obiective financiare ✔ Operaţiuni financiare capital circulant finanţare pe termen lung finanţare externă ✔ Proiecţii financiare ✔ Management financiar	

Scanned with OKEN Scanner

PLAN DE AFACERI PENTRU UZ INTERN (continuare)

SECŢIUNEA	CONŢINUTUL	OBSERVAŢII
9. BUGET ŞI PLAN DE ACŢIUNE	✔ Bugete ✔ Planuri de acţiune	☞ Bugetul societăţii comerciale şi planul de acţiune ating numai nivelul de implicare a conducerii superioare în luarea deciziilor. ☞ Planurile pentru filiale ating nivelul de detaliere care corespunde nivelului de implicare a conducerii în luarea deciziilor. ☞ Managerii traduc planurile de acţiune în fişe de sarcini (cu bugetele respective) şi stabilesc responsabilităţile pentru îndeplinirea sarcinilor. Acestea nu fac parte din documentul principal al planului.
10. CONTROL ŞI REVIZUIRE	✔ Sistemul de informare a conducerii ✔ Sistemul de control şi formulare-tip ✔ Sistem de revizuire a planului, politici şi responsabilităţi	Consultaţi anexele pentru formulare şi grafice detaliate.
ANEXE	✔ Produse ✔ Piaţă ✔ Funcţionare ✔ Tehnologie ✔ Personal ✔ Scheme de organizare ✔ Descrierea funcţiilor ✔ Financiar ✔ Control	Acesta este locul pentru detaliile care nu sunt indispensabile pentru înţelegerea planului, dar sunt necesare sau utile pentru aplicare şi control. ☞ Se recomandă legarea anexelor în volume separate, în special formele de control şi instrucţiunile. ☞ Verificaţi dacă formele de control corespund condiţiilor de înregistrare a datelor impuse de sistemul de informare a conducerii.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

ANEXA 2

SURSE DE DATE ŞI DE INFORMAŢII

Unele dintre următoarele surse de date şi de informaţii sau chiar majoritatea lor vă sunt disponibile. Trebuie să revizuiţi periodic datele pentru planificare şi să fiţi întotdeauna gata să folosiţi noi surse, fie şi pentru a verifica exactitatea şi utilitatea surselor pe care le-aţi folosit.

A. SURSE INTERNE

1. **Datele şi informaţiile privind societatea comercială** apar, în principal, pe trei căi:
   Date produse în mod regulat: conturi, date financiare, statistici privind producţia şi alte operaţiuni, date asupra pieţei,furnizori, preţuri etc.
   Informaţii produse în mod regulat: în primul rând, sistemul de informare a conducerii, dar şi rapoartele regulate ale managerilor de filiale, ale agenţilor comerciali şi ale secţiilor de servicii. Pentru a fi utile, trebuie revizuite periodic în ceea ce priveşte oportunitatea, conţinutul, relevanţa şi calitatea.
   Date şi informaţii ocazionale: „rapoarte la încheierea misiunii" angajaţilor care călătoresc, rapoarte asupra conferinţelor şi seminariilor, analize şi evaluări ale produselor firmelor concurente, chestionarea noilor angajaţi etc. Informaţiile de la clienţi sunt foarte utile. Societăţile comerciale care folosesc sistematic toate aceste informaţii (şi doresc îmbunătăţirea lor, de exemplu, propunând noi forme sau indicând anumite zone de interes) sunt, de obicei, avantajate faţă de cele care nu procedează astfel.

2. **Experienţa, cunoştinţele de specialitate şi observaţiile personale** trebuie folosite ori de câte ori sunt relevante. Managerii de rang superior trebuie să cultive un climat de cooperare pentru a face ca ideile salariaţilor de la orice nivel să ajungă la conducerea de rang mediu şi să rezulte o informare mai bună. De asemenea, multe societăţi comerciale instalează „cutii pentru propuneri" din partea angajaţilor, care deseori reflectă experienţa personală, de exemplu, în legătură cu utilajele, uneltele si procesele specifice, sau cu produsele şi serviciile realizate de societatea comercială.

B. SURSE EXTERNE GENERALE

1. **Guvernele** multor ţări pun la dispoziţie câteva sau toate cele menţionate mai jos:
   Date (din trecut şi actuale) privind economia în general, preţurile şi inflaţia, populaţia, ocuparea forţei de muncă, nivelurile salariale, venitul, investiţiile, cheltuielile, economiile, pieţele de capital, ratele dobânzilor, comerţul exterior.
   Informaţii privind aceste probleme sub formă de analize ale datelor din trecut şi actuale, ale proiecţiilor.
   Rapoarte regulate sau periodice, de exemplu, asupra modificărilor de legi, tehnologiei, noilor produse şi patentelor, târgurilor, dezvoltării exporturilor.

2. **Camerele de comerţ** (locale, regionale sau naţionale) pun la dispoziţie unele date şi informaţii. Pot fi utile pentru obţinerea unor date şi informaţii asupra unor probleme specifice (de ex., investiţiile în ţară, date privind anumite pieţe).
3. **Organizaţiile internaţionale financiare, economice, de mărfuri, comerciale şi pentru forţa de muncă** oferă date statistice şi informaţii privind propriile lor obiective.
   Câteva exemple: Fondul Monetar Internaţional (FMI), Organizaţia pentru Cooperare şi Dezvoltare Economică (OCDE), Organizaţia Internaţională a Muncii (OIM), Banca Mondială, Corporaţia Internaţională de Finanţare (IFC), Banca Europeană pentru Reconstrucţie şi Dezvoltare (BERD), Banca Europeană pentru Investiţii, Acordul General pentru Tarife şi Comerţ (GATT), Organizaţia Naţiunilor Unite pentru Dezvoltare Industrială (ONUDI), Internaţional Tin Council. Unele dintre aceste organizaţii au birouri regionale sau în diferite ţări. Rapoartele lor se află în multe biblioteci sau pot fi comandate.
4. **Publicaţiile** care prezintă activitatea comercială pot oferi informaţii valoroase privind modificarea legislaţiei, comerţul internaţional şi intern şi concurenţa, şansele pe piaţă, noile materiale, noii furnizori, noile practici de muncă, inclusiv informaţii privind ţările care nu publică, ele însele, asemenea informaţii.
5. **Institutele de cercetare, publice şi particulare,** publică o gamă largă de date şi de informaţii. Unele prezintă rapoarte regulate privind cercetările, care pot fi cumpărate de oricine, altele prezintă rapoarte la cerere, contra cost.
   De exemplu: Economist Intelligence Unit (EIU) publică rapoarte regulate pe ţări şi pe industrii; ele pot fi procurate prin abonament sau de cumpărători ocazionali. Agenţiile de cercetare a pieţelor şi a produselor publică rapoarte speciale pentru clienţi; tirajul lor tinde să se limiteze numai la numărul de plătitori şi, de aceea, aceste rapoarte pot fi foarte scumpe.
6. **Bazele de date** conţin un volum de informaţii în creştere, asupra unui număr tot mai mare de subiecte. Bazele de date devin extrem de uşor de folosit şi foarte ieftine.
   Câteva exemple: patente şi mărci înregistrate, tehnologie, modificări la nivel social şi economic, produse specifice.
7. **Internet** asigură utilizatorilor accesul la un volum imens de date şi de informaţii; multe sunt uşor şi ieftin de obţinut, dar datele şi informaţiile sunt de o calitate care variază.

Scanned with OKEN Scanner

Anexa 2

C. RESURSE EXTERNE CARE PRIVESC ÎNTREPRINDEREA

1. **Furnizorii** pot constitui o sursă bună de informaţii privind concurenţa, materiile prime şi costurile respective, activitatea la nivel regional, activitatea industrială, noile tehnologii.
2. **Clienţii** pot oferi informaţii valoroase privind opţiunile pentru produse, specificaţiile necesare, comparaţiile dintre produsele şi preţurile societăţii comerciale şi acelea ale firmelor concurente, evaluarea calităţii produselor şi a serviciilor.
3. **Asociaţiile comerciale** pot oferi, deseori, informaţii valoroase, dar acestea trebuie împărţite cu firmele concurente.

D. ALTE SURSE EXTERNE

1. **Concurenţa** nu oferă de obicei informaţii. Totuşi, documentaţia lor privind produsele, materialele pentru reclamă, buletinele informative pentru presă şi adunările acţionarilor pot oferi date valoroase pentru analize interne. De asemenea, părerile celorlaţi privind firmele concurente (de ex., distribuitori, agenţi pentru servicii, clienţi - fie că sunt satisfăcuţi, fie că nu - şi analişti ai titlurilor de valoare) pot duce la informaţii valoroase.
2. **Prietenii** şi cunoştinţele pot constitui o sursă valoroasă de informaţii privind proiectul şi specificaţia produselor, pieţele, preferinţele clienţilor, serviciile (mai ales industriile de bunuri de consum).
3. **Conferinţe şi seminarii** organizate în fiecare an în legătură cu o multitudine de teme. Puteţi obţine informaţii din multe surse, cum ar fi organizatorii conferinţelor, mass media, anunţurile speciale, camerele de comerţ, secţiile comerciale ale ambasadelor.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

ANEXA 3

ANALIZA INDICATORILOR

Analiza indicatorilor este utilă ori de câte ori o comparare a cifrelor absolute este diferită sau poate duce la rezultate eronate, de exemplu, din cauza diferenţei de dimensiune, de durată sau de situaţie. Pentru planificarea afacerilor, indicatorii sunt utili în cazul comparării performanţelor de funcţionare şi financiare ale societăţii comerciale

- ✔ cu acelea ale unei alte societăţi comerciale, mai ales dacă sunt de mărimi diferite
- ✔ cu mediile din industria respectivă
- ✔ în timp, mai ales dacă datele absolute au fost distorsionate de inflaţie şi de devalorizare
- ✔ când diferenţele de tehnologie fac dificilă compararea performanţelor de funcţionare.

Anexa conţine indicatorii de funcţionare şi financiari folosiţi în mod obişnuit în activitatea întreprinderii şi pentru analiza şi planificarea financiară (vezi şi indicatorii financiari din textul de bază).

Cititorul va folosi indicatorii, ca şi datele, în mod selectiv. Nu toţi indicatorii din această anexă (sau mulţi alţii care nu sunt menţionaţi aici) au relevanţă pentru toate întreprinderile şi industriile, iar unele întreprinderi au nevoie de indicatori specifici (de exemplu, foraje pentru ţiţei/gaze, hoteluri, tehnologie spaţială, plantaţii).

Anexa 3

1. INDICATORI DE FUNCŢIONARE

1.1 Producţie	Utili pentru evaluarea internă	Utili pentru compararea cu firmele concurente şi cu mediile industriei	Tendinţele sunt extrem de utile
Indicatori care măsoară **productivitatea fizică:**			
✔ Producţia fizică per maşină, linie de producţie, instalaţie	✔	✔	✔
✔ Producţia fizică per maşină/ oră, schimb, zi lucrătoare etc.	✔	✔	✔
Indicatori care măsoară **calitatea producţiei:**			
% produse cu defecte	✔	✔	✔
% produse cu defecte per linie, instalaţie	✔	✔	✔
Indicatori care măsoară **eficienţa:**			
✔ Eficienţa inputului (consumul fizic de materiale de bază şi de utilităţi per produs, rebuturi, recuperare/reciclare)	✔	✔	✔
Vechimea instalaţiei de producţie	✔	✔	✔
Avarii ale utilajelor pe săptămână, lună, an	✔	✔	✔
1.2 Securitatea locului de muncă			
✔ Accidente pe xxx zile lucrătoare	✔	✔	✔
✔ Accidente pe xxx unităţi produse	✔	✔	✔
1.3. Salariaţi			
Indicatori care măsoară **productivitatea**			
✔ Producţia fizică per angajat, echipă, instalaţie	✔	✔	✔
✔ Producţia fizică pe oră, schimb, zi lucrătoare etc.	✔	✔	✔
Indicatori care măsoară **calitatea, motivaţia personalului:**			
✔ Proporţia de salariaţi cu calificări corespunzătoare	✔	✔	✔
✔ Absenteism (în % din forţa de muncă)	✔	✔	✔
✔ Fluctuaţie (în % din forţa de muncă)	✔	✔	✔

✔ = utili,
(✔) = utili, dar datele sunt greu de obţinut

Scanned with OKEN Scanner

2. INDICATORI FINANCIARI

2.1 Indicatori financiari privind funcţionarea

2.1.1 Producţia	Utili pentru evaluarea internă	Utili pentru compararea cu firmele concurente şi cu mediile industriei	Tendinţele sunt extrem de utile
Indicatori care măsoară **productivitatea din punct de vedere financiar:**			
✔ Valoarea producţiei per maşină, linie de producţie, instalaţie	✔	(✔)	✔
✔ Valoarea producţiei per maşină/oră, schimb, zi lucrătoare etc.	✔	✔	✔
Indicatori care măsoară **calitatea producţiei:**			
✔ Pierderi de pe urma produselor defecte per xxx unităţi produse	✔	✔	✔
✔ Pierderi de pe urma produselor defecte per linie, instalaţie	✔	(✔)	✔
Indicatori care măsoară **eficienţa producţiei:**			
✔ Eficienţa inputului (valoarea de consum a materialelor de bază şi a utilităţilor per produs, rebuturi, recuperare/reciclare)	✔	(✔)	✔
Pierderi din cauza opririlor utilajelor pe săptămână, lună, an	✔	(✔)	✔

2.1.2 Securitatea locului de muncă			
✔ Costul accidentelor per xxx zile lucrătoare	✔	(✔)	✔
✔ Costul accidentelor per xxx unităţi produse	✔	(✔)	✔

2.1.3 Salariaţi			
Indicatori care măsoară **productivitatea:**			
✔ Valoarea producţiei per angajat, echipă, instalaţie	✔	(✔)	✔
✔ Valoarea producţiei pe oră, schimb, zi lucrătoare etc.	✔	(✔)	✔
✔ Costul forţei de muncă pe unitate de producţie	✔	✔	✔
✔ Costul forţei de muncă per $xxx din vânzări	✔	✔	✔
✔ Costul forţei de muncă în % din costurile de producţie	✔	✔	✔
✔ Vânzări per salariat	✔	✔	✔
Indicatori care măsoară **calitatea, motivarea personalului:**			
✔ Valoarea producţiei pierdute din cauza absenteismului	✔	(✔)	✔
✔ Costul fluctuaţiei personalului (de exemplu, costul recrutării de personal şi/sau şcolarizarea înlocuitorilor)	✔	(✔)	✔
✔ Furt, daune intenţionate ($ per salariat)	✔		✔

Scanned with OKEN Scanner

Anexa 3

2.1 Indicatori financiari privind funcţionarea (continuare)

2.1.4 Investiţii	Utili pentru evaluarea internă	Utili pentru compararea cu firmele concurente şi cu mediile industriei	Tendinţele sunt extrem de utile
✔ Investiţii de capital per salariat	✔	✔	
✔ Active per salariat	✔	✔	
✔ Investiţii per $xxx de producţie	✔	✔	

2.1.5 Cercetare şi dezvoltare			
✔ % din vânzări	✔	(✔)	✔
✔ $ per salariat	✔	(✔)	
✔ Venit de pe urma patentelor, licenţelor în % din venitul total	✔	(✔)	✔
✔ Venit de pe urma patentelor, licenţelor în % din totalul cheltuielilor pentru cercetare şi dezvoltare	✔	(✔)	✔
✔ Vânzarea de produse create în întreprindere în % din totalul vânzărilor	✔	(✔)	✔

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Anexa 3

2.2 Indicatori financiari privind funcţionarea

	Utili pentru evaluarea internă	Utili pentru compararea cu firmele concurente şi cu mediile industriei	Tendinţele sunt extrem de utile
2.2.1 Profit (vezi şi indicatorii de rentabilitate de la pag. 85, textul de bază)			
✔ Marjele de (profit de exploatare, înainte de impozitare, net), adică calculate în % din vânzări	✔	✔	✔
✔ Profitul (de exploatare, înainte de impozitare, net) per salariat	✔	✔	✔
✔ Profitul (înainte de impozitare, net) în % din totalul activelor	✔	✔	✔
✔ Profitul (înainte de impozitare, net) în % din capitatlul social	✔	✔	✔
✔ Acoperirea dobânzilor	✔	✔	
✔ % modificări anuale ale acestor indicatori (pe mai mulţi ani)	✔	✔	
2.2.2 Flux de lichidităţi			
✔ Acoperirea datoriei	✔	✔	✔
2.2.3 Vânzări			
✔ Vânzări raportate la capital	✔	✔	✔
✔ Vânzări raportate la capitaluri fixe	✔	✔	✔
✔ % modificări anuale ale vânzărilor (pe mai mulţi ani)	✔	✔	✔
2.2.4 Costuri			
✔ Costuri (directe, indirecte, de vânzare şi de distribuţie) în % din vânzări	✔	✔	✔

Anexa 3

2.3 Indicatori financiari privind funcţionarea

2.3.1 Capital circulant (vezi şi indicatorii de lichiditate şi de eficienţă de la paginile 83 şi 86 din textul de bază) ✔ Stocuri raportate la vânzări	Utili pentru evaluarea internă ✔	Utili pentru compararea cu firmele concurente şi cu mediile industriei ✔	Tendinţele sunt extrem de utile ✔
2.3.2 Îndatorare (vezi 2.2.1 - acoperirea dobânzii şi 2.2.2 - acoperirea datoriei) ✔ Datorie ca % din capitalul social	✔	✔	✔
2.3.3 Capital social ✔ Creştere a activului net	✔	✔	✔

Scanned with OKEN Scanner

GLOSAR

Termenii din acest glosar sunt explicaţii cu caracter practic pentru a uşura înţelegerea acestei cărţi. Unele definiţii au fost preluate sau adaptate, cu permisiunea autorilor, din GLOSARUL RAPORTULUI ANUAL de Richard B. Loth (ediţia din 1988, FIPS Partners Inc., Edwards CO 81632, S.U.A.) şi ANALIZA CREDITULUI de Andrew Murray (care va fi publicată în curând în seria *Aspecte ale economiei de piaţă*). Câţiva termeni sunt preluaţi din EVALUARE ŞI PREŢ de H.P. Muth şi Richard Lloyd (seria *Aspecte ale economiei de piaţă*, Stam Verlag, Köln, 1995). Cititorii vor reţine că utilizarea unor termeni variază de la ţară la ţară.

În textul de bază, termenii din glosar sunt tipăriţi cu caracterele aldine şi cursive - de exemplu, ***piaţă*** - când apare prima dată. Caracterele aldine sunt folosite şi pentru subliniere.
În acest glosar, numărul dintre paranteze plasat după termenul definit de exemplu, **„Piaţă (1)"** indică pagina de text unde apare termenul prima dată. Termenii fără număr nu apar sau nu sunt introduşi ca atare în text, dar sunt utili pentru înţelegerea definiţiei din glosar pentru termenii folosiţi în text.
Cuvintele tipărite cu majuscule (de exemplu, „CREDIT") în definiţiile din partea dreaptă sunt termeni şi concepte explicate în glosar.

Activ — Orice lucru de valoare pe care îl deţine întreprinderea şi asupra căruia are un drept legal. În general, activele sunt împărţite în ACTIVE CIRCULANTE şi active fixe.

Activ circulant (83) — NUMERARUL şi alte RESURSE care, în mod previzibil, se pot transforma în numerar în cursul următorului EXERCIŢIU FINANCIAR (Marea Britanie) sau în cadrul ciclului lor normal de exploatare, şi anume perioada cea mai lungă dintre ele (S.U.A.). (Vezi şi ACTIV LICHID).

Active circulante nete — Total ACTIVE CIRCULANTE minus, CREANŢELE ÎNDOIELNICE şi alte deduceri din VALOAREA CONTABILĂ, de exemplu, reduceri ale INVENTARULUI care nu mai este utilizabil sau a devenit nevandabil.

Active necorporale — ACTIVE care nu au un caracter „fizic" şi au valoare pentru o societate comercială ca ÎNTREPRINDERE CU ACTIVITĂŢI ÎN DERULARE. Acestea pot avea multe forme, de exemplu, patente, mărci comerciale, licenţe, acces la clienţi speciali, franşiză, „GOODWILL" preluat, costuri de finanţare, CHELTUIELI înainte de exploatare şi altele. Activele necorporale îşi reduc valoarea prin AMORTIZARE.

Active corporale nete — Echivalente cu ACTIVE MATERIALE NETE.

Active materiale nete (84) — (De asemenea, CAPITAL SOCIAL corporal sau ACTIVE CORPORALE NETE.) Capitalul social minus ACTIVELE NECORPORALE, în special GOODWILL plătit când o societate comercială cumpără o altă societate peste VALOAREA DE PIAŢĂ corectă a ACTIVELOR cumpărate.

Active lichide — Acelea din ACTIVUL CIRCULANT care pot fi convertite în LICHIDITĂŢI aproape pe loc. Activele lichide cuprind lichidităţile şi balanţele pozitive din CONTURILE BANCARE ce pot fi retrase fără a fi nevoie de o notificare cu mult timp înaintea retragerii, precum şi TITLURI NEGOCIABILE şi ACTIVE CIRCULANTE NETE. Se spune că o întreprindere este „lichidă" când activele sale circulante conţin o cantitate mare de active lichide.

Activ net (54) — Vezi CAPITAL SOCIAL.

Acţiune (80) — Termenul are mai multe semnificaţii. În această lucrare, reprezintă un capitol de BILANŢ şi se referă la unităţile în care se împarte CAPITALUL (altul decât capitalul datorat). Acţiunile sunt deţinute de acţionarii societăţii comerciale. Acţiunile pot fi **emise** sau **autorizate, dar neemise**. Primele reprezintă capitalul „plătit" al societăţii comerciale. Acţiunile autorizate, dar neemise reprezintă capitalul care nu a fost încă obţinut de societatea comercială, dar în cazul căruia acţionarii existenţi au acceptat să fie obţinut în viitor prin vânzarea de noi acţiuni. Acţiunile pot fi emise cu sau fără valoare „nominală". VALOAREA DE PIAŢĂ a acţiunilor nu este determinată de valoarea lor nominală, ci de câştigul pe care investitorii îl vor obţine pentru o acţiune; mai poate fi influenţată de LICHIDITATEA unei acţiuni.

Scanned with OKEN Scanner

Alte ieşiri financiare — CHELTUIELILE ÎN NUMERAR care nu ţin de funcţionare, cum ar fi PIERDERILE EXCEPŢIONALE.

Alte venituri — Veniturile care nu sunt rezultate din operaţiunile obişnuite ale societăţii comerciale. Vezi şi REZULTATE EXCEPŢIONALE şi CÂŞTIGURI (SAU PIERDERI) EXTRAORDINARE.

Amortizare — O reducere treptată şi sistematică a valorii ACTIVELOR NECORPORALE într-o perioadă dată. Echivalentă cu AMORTIZAREA PRIN DEPRECIERE A CAPITALURILOR FIXE. Amortizarea este o CHELTUIALĂ neexprimată în numerar, adică reduce PROFITUL fără a reduce LICHIDITĂŢILE.

Analiza capacităţii de răspuns — Termenul are mai mule semnificaţii. În această lucrare, se referă la evaluarea riscului, conform cu mai multe SCENARII, adică proiecţii operaţionale şi financiare elaborate după modificarea variabilelor principale. Analiza capacităţii de răspuns constă, adesea, dintr-o serie de proiecţii succesive cu modificări numai ale unei singure variabile (de exemplu, creşterea vânzărilor, rata DOBÂNZII, MARJELE DE PROFIT) pentru a determina capacitatea de răspuns a proiecţiilor la modificările unei variabile specifice.

Analiza costurilor şi a beneficiilor (57) — Evaluarea unei OPŢIUNI sau a unei INVESTIŢII în termeni de beneficii produse şi costul în termeni de resurse necesare pentru aceasta.

Analiza „SWOT" — Abreviere: analiza punctelor forte şi slabe, a şanselor şi a riscurilor (strengths, weaknesses and opportunities and threats) cu care se confruntă societatea comercială.

Avantaj concurenţial (7) — Un avantaj pe care îl are o întreprindere faţă de unul sau mai mulţi concurenţi. Avantajele concurenţiale pot lua multe forme: pentru un hotel ar putea fi o amplasare mai bună, pentru o fabrică ar putea fi o conducere mai bună, un sector de cercetare mai puternic, o structură mai bună a capitalului.

Bancă (76) — Un tip de instituţie de finanţare. Există două tipuri principale de bănci:

(i) Activitatea principală a **băncilor comerciale** constă în constituirea de depozite şi împrumutul. În mod obişnuit, cea mai mare parte din aceasta este denumită „activitate bancară cu amănuntul", adică exploatarea unei reţele de filiale care asigură servicii pentru persoane fizice şi pentru persoane juridice. În cazul economiile moderne, băncile comerciale reprezintă una dintre principalele surse de CREDIT; altele sunt BĂNCI SPECIALIZATE şi instituţii financiare, inclusiv casele de economii, societăţile de construcţii şi alte instituţii de împrumuturi ipotecare. Băncile comerciale se transformă tot mai mult în bănci de investiţii.

(ii) **Băncile de investiţii** asigură diverse servicii financiare, mai ales clienţilor care sunt societăţi comerciale. Serviciile acestora pot cuprinde: cumpărarea de noi emisiuni de titluri de valoare şi „plasarea" lor (adică vânzarea lor) la investitori; pregătirea unor noi emisiuni de acţiuni şi de obligaţiuni; asigurarea capitalului de risc; aranjamente pentru împrumuturi; consultanţă pentru fuzionarea şi cumpărarea de întreprinderi; gestionarea fondurilor; brokeraj; comercializarea titlurilor de valoare şi a altor servicii.

Bancă comercială (81) — Vezi bancă

Bancă de investiţii — Vezi bancă

Bancă specializată (81) — Orice BANCĂ în afara celor comerciale. Exemplu de bănci specializare sunt băncile de investiţii, băncile de dezvoltare şi băncile de ÎMPRUMUT IPOTECAR.

Bilanţ (54) — O SITUAŢIE FINANCIARĂ care prezintă AÇTIVUL, PASIVUL şi CAPITALUL SOCIAL al societăţii comerciale la data balanţei. Este o situaţie a STĂRII FINANCIARE a unei societăţi comerciale la data respectivă, aşa cum indică ecuaţia contabilă fundamentală: activ = pasiv + capital social. (Cunoscută şi sub numele de „Situaţie a stării financiare".)

Buget de casă (77) — Partea planului financiar care anticipează în detaliu intrările şi ieşirile de LICHIDITĂŢI ale unei întreprinderi dintr-o perioadă care nu depăşeşte un an. Bugetul de casă este un instrument important de conduce-

Scanned with OKEN Scanner

re financiară; acesta îi permite directorului financiar să verifice continuu dacă performanţele financiare ale societăţii comerciale urmăresc „scopul" sau dacă sunt mai slabe, sau mai bune decât s-a stabilit prin buget.

Capital (5) — Termenul are mai multe înţelesuri. În această lucrare, capital înseamnă avutul acumulat, investit într-o afacere. Poate fi sub formă de bani sau alte ACTIVE. CAPITALUL SOCIAL este asigurat de proprietari, capitalul pentru DATORIE, de CREDITORI.

Capital circulant — Excedentul ACTIVULUI CURENT faţă de PASIVUL CURENT. Atenţie: analiza capitalului circulant trebuie să cuprindă o evaluare care să indice cât de „lichid" este INVENTARUL. (Vezi LICHIDITATE.) O societate comercială cu capital circulant pozitiv care constă, în primul rând, din STOCURI **nevandabile** de materii prime sau de produse finite ar putea fi lipsită de lichidităţi, adică incapabilă să îşi rezolve obligaţiile curente.

Capital de dezvoltare (80) — Finanţarea (CAPITAL SOCIAL şi/sau DATORIE) asigurată de o instituţie specializată (de obicei, pe pieţe financiare dezvoltate) pentru o întreprindere deja creată, spre deosebire de CAPITALUL SPECULATIV, care este un termen asociat mai mult cu o nouă întreprindere. Uneori cei doi termeni sunt sinonimi.

Capital de risc (77) — Vezi CAPITAL SOCIAL. Termenul este folosit pentru a indica faptul că în cazul CAPITALULUI acţionarilor INVESTIŢIA este mai riscantă decât în cazul DATORIEI, care este deseori asigurată printr-o GARANŢIE SUPLIMENTARĂ. Pretenţiile deţinătorilor capitalului de risc sunt satisfăcute de obicei după acelea ale finanţatorilor datoriei, în caz de LICHIDARE.

Capital folosit (7) — Capital social plus datorie pe termen lung.

Capital social (77) — Termenul are mai multe înţelesuri. În această lucrare, se referă la fondurile pe care proprietarii le-au angajat într-o societate comercială (inclusiv PROFITUL din EXERCIŢIUL FINANCIAR trecut şi din cel prezent care nu a fost plătit sub formă de DIVIDENDE); denumit şi ACTIV NET sau fondurile acţionarilor. (Vezi şi CAPITAL DE RISC şi ACTIVE MATERIALE NETE.)

Capital speculativ (80) — CAPITAL, sub formă de CREANŢĂ sau CAPITAL SOCIAL, pentru o nouă întreprindere, deseori cu RISC mare, pus la dispoziţie de obicei de firme specializate în capitaluri speculative. Cei care asigură capitalul speculativ se aşteaptă, în mod obişnuit, la CÂŞTIGURI mari, ca răsplată pentru riscurile mari pe care şi le asumă. Uneori cuprinde şi CAPITALUL DE DEZVOLTARE.

Capitaluri fixe — Un termen generalizator pentru PROPRIETĂŢILE, INSTALAŢIILE şi UTILAJELE societăţii comerciale, adică acele ACTIVE cu caracter durabil necesare pentru funcţionarea întreprinderii. Activele fixe cuprind în mod obişnuit terenul, clădirile, utilajele şi echipamentele, mobilierul şi vehiculele.

Caz de bază (58) — Un termen folosit pentru a prezenta proiecţiile operaţionale şi financiare elaborate pe baza unui set de ipoteze. Proiecţiile realizate prin modificarea ipotezelor sunt deseori numite SCENARII.

Câştig (7) — Termenul are mai multe înţelesuri. În această lucrare, se referă la VENITUL din INVESTIŢII. De obicei este exprimat în procente. De exemplu: randamentul investiţiei, randamentul CAPITALULUI FOLOSIT, randamentul ACTIVELOR, randamentul CAPITALULUI SOCIAL (mediu). Aceşti indicatori sunt necesari, de obicei, pentru compararea atractivităţii diferitelor investiţii şi pentru compararea performanţelor financiare ale societăţilor comerciale.

Câştiguri (sau pierderi) excepţionale — Vezi REZULTATE EXCEPŢIONALE

Câştiguri (sau pierderi) extraordinare — În unele ţări, câştigurile sau pierderile materiale de pe urma unor situaţii sau tranzacţii extrem de neobişnuite, care se produc rar - foarte diferite de activităţile obişnuite ale întreprinderii. Nu sunt incluse în venitul net din exploatare, dar sunt indicate separat ca articole care nu provin din exploatare. Să nu se confunde cu REZULTATELE EXCEPŢIONALE care sunt incluse în calculul ve-

Scanned with OKEN Scanner

nitului net din exploatare. Eliminarea rezultatelor extraordinare (nete sau impozitul pe venitul de pe urma lor) din profitul net de exploatare al societăţii comerciale după scăderea impozitului indică PROFITUL NET.

C.B.V. (85)

COSTUL BUNURILOR VÂNDUTE.

Centru de cost (15)

O unitate organizatorică a unei întreprinderi care consumă RESURSE, dar nu produce VENIT. Exemple: serviciul de achiziţii, serviciul administrativ.

Centru de profit (15)

O unitate organizatorică a unei întreprinderi care produce VENIT şi care, în general, aduce un PROFIT. Un exemplu tipic: serviciul de vânzări. Unele societăţi comerciale sunt organizate sub formă de „piaţă internă". Toate unităţile organizatorice care realizează un produs sau un serviciu sunt centre de profit. Exemplu: serviciul tehnic îşi vinde serviciile de reparaţii şi de întreţinere secţiei de producţie (şi uneori clienţilor din afara societăţii comerciale); dacă nu este competitivă, secţia de producţie poate cumpăra serviciile de la un contractor extern. Organizarea unei întreprinderi pe centre de profit poate determina unităţile respective să fie competitive faţă de furnizorii externi.

Cheltuieli (84)

(A nu se confunda cu CHELTUIELILE DE CAPITAL) Ieşirile sau alte „utilizări" ale ACTIVELOR şi/sau contractarea de datorii de pe urma livrării sau realizării de bunuri sau de servicii, sau realizarea altor activităţi care reprezintă funcţionarea unei entităţi. Cheltuielile pot fi cheltuieli în NUMERAR sau CHELTUIELI NEEXPRIMATE ÎN NUMERAR.

Cheltuieli de capital

(A nu se confunda cu CHELTUIELI.) Definite, în general, ca o cheltuire (utilizare) a banilor sau a altor RESURSE. Din punct de vedere contabil, cheltuielile de capital care se consideră că vor aduce bani în exerciţiul financiar viitor sunt clasificate ca ACTIVE; cele care aduc beneficii în exerciţiul financiar actual sunt considerate cheltuieli. SITUAŢIA FLUXULUI DE LICHIDITĂŢI indică plăţile în numerar făcute de o societate comercială în timpul EXERCIŢIULUI FINANCIAR, inclusiv toate cheltuielile în numerar şi cheltuielile de capital; ele exclud CHELTUIELILE NEEXPRIMATE ÎN NUMERAR.

Cheltuieli de exploatare

Suma CHELTUIELILOR de vânzare, generale şi administrative, precum şi orice alte CHELTUIELI făcute pentru funcţionarea societăţii comerciale care nu pot fi considerate COST DE VÂNZARE / COST AL BUNURILOR VÂNDUTE.

Cheltuieli de vânzare, generale şi administrative

Denumite în limbajul comun şi CHELTUIELI indirecte. În limbajul de specialitate, aceste cheltuieli sunt, în mod obişnuit, CHELTUIELI INDIRECTE care ţin de obiective specifice şi, prin urmare, se alocă pentru acestea pe o bază raţională. Împreună, ele reprezintă componentele principale ale CHELTUIELILOR DE EXPLOATARE. Spre deosebire de CHELTUIELILE DIRECTE, care pot fi atribuite cu suficientă exactitate fiecărui articol din producţia societăţii comerciale, cheltuielile de vânzare, generale şi administrative sunt greu de repartizat în cazuri speciale, cum ar fi stabilirea preţurilor, când o societate comercială produce şi vinde produse diferite. Alocarea exactă a cheltuielilor indirecte poate fi dificilă, dar este esenţială pentru stabilirea întregului cost al unui produs.

Cheltuieli directe

Vezi COST DIRECT.

Cheltuieli indirecte

Vezi CHELTUIELI DE VÂNZARE, GENERALE ŞI ADMINISTRATIVE.

Cheltuieli neexprimate în numerar (77)

O CHELTUIALĂ care reduce PROFITUL, dar nu produce o ieşire de lichidităţi. De exemplu: deprecierea.

Conturi

Acest termen are două definiţii:

(i) Conturile individuale care formează un sistem contabil, de exemplu, LICHIDITĂŢI, CONTURI PASIVE.

(ii) Un set de SITUAŢII FINANCIARE, care include de obicei cel puţin BILANŢUL, SITUAŢIA VENITURILOR şi SITUAŢIA FLUXULUI DE LICHIDITĂŢI, elaborate la sfârşitul unui EXERCIŢIU

Scanned with OKEN Scanner

FINANCIAR. Conturile de la sfârşitul EXERCIŢIULUI FINANCIAR al unei societăţi comerciale fac parte, în mod obişnuit, din RAPORTUL ANUAL.

Conturi active (86) — Un ACTIV CURENT care reprezintă sumele datorate unei societăţi comerciale de către un client şi care urmează să fie încasate în cursul următorului EXERCIŢIU FINANCIAR (Marea Britanie) sau al ciclului de funcţionare, şi anume cel care este mai mare (S.U.A.). Conturile active sunt un tip de CREDIT, dintre multe altele. Aceeaşi sumă apare sub formă de CONT PASIV în bilanţul **clientului** (adică al debitorului).

Conturi active nete (83) — Totalul conturilor active minus creanţele îndoielnice.

Conturi pasive (86) — Un PASIV CURENT care reprezintă sumele datorate de o societate comercială unui furnizor pentru cumpărarea de bunuri şi de servicii şi plătibile în cursul următorului EXERCIŢIU FINANCIAR. Conturile pasive sunt un tip de CREDIT, dintre multe altele. Aceeaşi sumă apare în BILANŢUL furnizorului (adică al creditorului) sub formă de CONT ACTIV. Mai apare şi sub numele de „sume de plătit" sau CREDITORI.

Cost de vânzare — Sinonim cu COSTUL BUNURILOR VÂNDUTE, dar folosit mai adecvat de societăţile comerciale care prestează, în special, servicii.

Cost direct (85) — Costul CHELTUIELILOR care sunt direct asociate cu obiectivul specific de stabilire a costurilor sau atribuibile acestuia. De obicei, se referă la materiale directe şi la elemente ale forţei de muncă în costurile de producţie, precum şi la sume alocabile din costurile indirecte ale fabricii.

Costul bunurilor vândute (85) — Denumite şi COSTURI DIRECTE sau CHELTUIELI DIRECTE. În S.U.A.: sinonim cu costul de vânzare. Costurile atribuite nemijlocit pentru bunuri sau servicii procurate sau realizate şi pe care o întreprindere le vinde. În cazul unei societăţi comerciale: costul de achiziţie al bunurilor procurate pentru revânzare, inclusiv taxele şi transportul, împreună cu orice alte costuri direct implicate, cum ar fi costurile de transport şi de depozitare în cazul achiziţiei de bunuri. Într-o întreprindere producătoare, costurile de fabricaţie a bunurilor vândute cuprind materialele directe, forţa de muncă directă şi cheltuielile indirecte de fabricaţie. Nu cuprind CHELTUIELILE DE VÂNZARE, GENERALE ŞI ADMINISTRATIVE. În Marea Britanie, este mai cunoscut sub numele de COST DE VÂNZARE.

Creanţă (82) — Termenul are mai multe înţelesuri. În această lucrare, se referă la restul sumei dintr-un împrumut (sau DATORIE). Plata împrumutului înseamnă, aşadar, plata creanţei. (Vezi şi PLATA DATORIEI.)

Creanţă îndoielnică — DATORIA a cărei plată este nesigură. Termenul este folosit, de obicei, în BILANŢUL unui CREDITOR; aducerea la cunoştinţă, de către DEBITOR, a caracterului îndoielnic al unei datorii poate indica incapacitatea sau refuzul de a o achita şi ar putea duce la acţionarea în judecată de către unul sau mai mulţi creditori. (Vezi şi PLATA DATORIEI.)

Creanţe — Vezi şi CONTURI ACTIVE.

Creanţe îndoielnice (86) — CONTURILE ACTIVE a căror încasare este nesigură. Termenul se foloseşte, de obicei, în BILANŢUL CREDITORULUI. (Vezi şi CREANŢĂ ÎNDOIELNICĂ şi CONTURI ACTIVE NETE.)

Credit — Termenul are mai multe sensuri diferite. În această lucrare, credit înseamnă banii împrumutaţi de un CREDITOR unui DEBITOR. Creditul poate avea mai multe forme. De exemplu, un **împrumut** îi asigură debitorului banii necesari pentru efectuarea plăţilor; **creditul furnizorului** îi dă dreptul debitorului să amâne plata pentru achiziţiile de la furnizor; un împrumut din CONT DESCOPERIT îi permite unui debitor să facă plăţi dintr-un cont bancar fără să aibă fonduri proprii în acel cont (adică „a depăşi" contul); o **linie de creditare** este suma dintr-un credit aprobată de creditor pentru utilizarea viitoare de către debitor şi în momentul ales de acesta.

Scanned with OKEN Scanner

Creditor (84)

Oricine acordă un CREDIT, inclusiv BĂNCILE sau instituţiile de finanţare, furnizorii de bunuri şi de servicii, persoanele fizice.

Creditori

Alt termen pentru CONTURI PASIVE.

Date (7)

„Brute", adică fapte şi cifre neprelucrate care sunt relevante pentru o întreprindere (de exemplu, statistici economice şi ale PIEŢEI, date financiare). Datele prelucrate, adică datele care au fost analizate şi puse într-un context relevant pentru întreprindere reprezintă INFORMAŢIILE.

Datorie (84)

Termenul are mai multe înţelesuri. În această lucrare, reprezintă un capitol de BILANŢ şi se referă la banii datoraţi de un DEBITOR unui CREDITOR. Datoria este pe **termen scurt** dacă trebuie plătită în 12 luni, pe **termen lung** dacă este achitată după 12 luni. Datoria **nu include** anumite forme de CREDIT, cum ar fi liniile de creditare care nu au fost încă deschise sau facilităţile pentru împrumut din CONT DESCOPERIT care nu au fost încă folosite; numai deschiderea şi utilizarea acestora creează datoria.

Datorie pe termen scurt

DATORIA care este scadentă şi se plăteşte în cursul EXERCIŢIULUI FINANCIAR următor al societăţii comerciale.

Datorie sindicalizată (80)

DATORIE către un grup formal (un consorţiu) de finanţatori.

Debitor

Oricine primeşte un CREDIT.

Debitori (86)

Un alt termen pentru CONTURI ACTIVE.

Depozit

Termenul are mai multe înţelesuri. În această lucrare, se referă la:

(i) fonduri plasate de deţinător într-un cont al unei instituţii financiare (unde pot produce DOBÂNDĂ); sau

(ii) acont, de exemplu, către un furnizor pentru o livrare viitoare de bunuri sau servicii. Depozitele reprezintă o DATORIE a celui care preia depozitul către deţinătorul fondurilor şi trebuie plătită la termenele stabilite şi în forma stabilită (bani sau bunuri, sau servicii).

Depreciere contabilă

Procedura contabilă care alocă costul unui ACTIV FIX pe o perioadă dată, corespunzând în mod ideal cu DURATA DE VIAŢĂ UTILĂ anticipată. Astfel deprecierea contabilă reduce treptat valoarea activelor fixe pe o bază sistematică. Deprecierea contabilă este echivalentă cu AMORTIZAREA ACTIVELOR NECORPORALE; este o CHELTUIALĂ neexprimată în numerar, adică ea reduce PROFITUL fără a diminua LICHIDITĂŢILE. Reţineţi că terenul nu se amortizează.

Dividend (78)

O distribuire periodică a PROFITURILOR după impozitare, sub formă de NUMERAR, ACŢIUNI sau drept de proprietate, de către o societate comercială în favoarea acţionarilor săi.

Dobândă (82)

Termenul are mai multe înţelesuri. În această lucrare, se referă la costul datoriei care se plăteşte de DEBITOR CREDITORULUI. Valoarea dobânzii care trebuie plătită se stabileşte prin înmulţirea ratei dobânzii cu suma datoriei şi cu numărul de zile de la scadenţa datoriei, iar apoi se împarte la 365 (numărul de zile ale unui an). Un CREDIT de $ 100.000 cu o rată a dobânzii de 9%, adică rest constând în costul a 200 de zile: 100.000 x 0,09 x 200 : 365 = $ 4.391,51.

Durata vieţii utile (58)

Termenul are mai multe înţelesuri. În această lucrare, se referă la perioada în care un ACTIV (de exemplu, o maşină) este menţinută în funcţiune. Durata vieţii utile nu este un indiciu al perioadei maxime în care activul poate fi menţinut în funcţiune, indiferent de costul acestei acţiuni; mai degrabă, durata vieţii utile se încheie deseori când ANALIZA COSTURILOR ŞI A BENEFICIILOR arată că înlocuirea sa constituie cea mai economică OPŢIUNE.

Economie de piaţă (2)

Sistemul economic al tuturor ţărilor dezvoltate şi al multor altora. În economia de piaţă, forţele cererii şi ale ofertei - în primul rând, şi nu o autoritate de planificare centralizată - determină ceea ce produce şi vinde o întreprindere. Întreprinderile care înţeleg PIAŢA şi reacţionează corespunzător în cazul pieţei

Scanned with OKEN Scanner

prosperă, iar cele care nu fac aceasta eşuează. Economiile de piaţă tind să funcţioneze cel mai bine în cadrul sistemelor politice democratice.

Eficienţă (82)

Termenul are mai multe înţelesuri. În această lucrare, reprezintă măsura capacităţii efective a societăţii comerciale de a controla şi a administra RESURSELE şi activităţile proprii şi de a evita utilizarea lor cu pierderi. Indicatorii de eficienţă reprezintă una dintre „familiile" de indicatori folosite în textul de bază (vezi pag. 86).

Elaborarea şi executarea bugetului de casă (78)

Termenul înseamnă mai mult decât activitatea de pregătire a BUGETULUI DE CASĂ. În sensul cel mai larg, acesta indică practica de adminstrare a fondurilor pe termen scurt ale unei întreprinderi prin elaborarea şi controlarea strictă a bugetului de casă.

Elasticitate (24)

În această lucrare, termenul indică capacitatea de răspuns a unei variabile la modificarea alteia (de exemplu, preţ) în cazul cererii sau ofertei unui produs. De exemplu, elasticitatea preţului pentru cererea de batoane de ciocolată specială măsoară cât se modifică cantitatea cerută, dacă se modifică preţul. Elasticitatea este 1, dacă creşterea preţului de 10% duce la o scădere a cererii de 10%. Dacă valoarea este mai mare de 1, cererea este „elastică"; dacă valoarea este mai mică de 1, cererea este „neelastică".

Evaluarea riscului

Evaluarea RISCULUI unei INVESTIŢII. Analiza CREDITELOR este un tip specific de evaluare a riscului: evaluarea probabilităţii ca un DEBITOR să poată plăti DATORIA, în întregime şi la timp.

„Exact la timp" (32)

Termenul are mai multe înţelesuri. În această lucrare, se referă la o producţie şi la un sistem de administrare a INVENTARULUI moderne, prin care producătorii şi furnizorii îşi coordonează activităţile atât de strâns, încât furnizorul livrează materialele, piesele sau componentele necesare „exact la timp", pentru a fi utilizate de producător. Sistemul le permite producătorilor să reducă inventarul în mare măsură şi, astfel, necesarul de CAPITAL CIRCULANT. Măsurile „exact la timp" sunt mai utile în industriile în care câteva firme puternice cumpără produse de pe o PIAŢĂ foarte competitivă. Industria de automobile este una dintre pionierele sistemului „exact la timp".

Exerciţiu financiar

Exerciţiul financiar al societăţii comerciale (denumit şi an contabil) reprezintă anul de afaceri, de obicei o perioadă contabilă de 12 luni, care nu corespunde în mod necesar cu anul calendaristic. Multe societăţi comerciale optează pentru un exerciţiu financiar care se încheie într-o perioadă în care activitatea este diminuată, ca rezultat al atingerii punctului cel de mai jos al ciclului anual.

Factor de actualizare (58)

Indicele cu care se înmulţesc viitoarele FLUXURI DE LICHIDITĂŢI, pentru a indica valoarea prezentă la o RATĂ DE ACTUALIZARE specifică. De exemplu:

- Factorii de actualizare pentru o rată de actualizare de 12% se determină astfel:
  Anul 1: 1,00 : 1,12 = 0,89286
  Anul 2: 0,89286 : 1,12 = 0,79719
  Anul 3: 0,79719 : 1,12 = 0,71178 etc.

- Un VENIT de $ 1.000 reprezintă, astăzi, $ 892,86 (valoarea actuală a $ 1.000), dacă rata de recuperare preconizată de investitor (rata de actualizare) este 12%. Cu alte cuvinte, $ 892,86 investiţi cu 12%, timp de un an vor ajunge la $ 1.000 după acea perioadă.

Factor „de mulţumire" (26)

Un indicator al stării de spirit şi al evoluţiei PIEŢEI. Mulţi directori de marketing consideră că vânzările, mai ales cele de produse scumpe (de exemplu, locuinţe de lux, croaziere, bijuterii), sunt afecate de factorul „de mulţumire": dacă oamenii devin optimişti în ceea ce priveşte viitorul (adică se simt bine), se presupune că va creşte probabilitatea ca ei să cumpere bunuri neesenţiale.

Faliment (78)

Situaţia financiară, confirmată judiciar, în care PASIVUL unei societăţi comerciale sau al unei persoane fizice depăşeşte ACTIVUL. Activităţile viitoare ale persoanelor declarate falite sunt limitate pe

Scanned with OKEN Scanner

cale legală în multe ţări. Societăţile comerciale declarate insolvabile sunt de obicei lichidate, activele lor sunt vândute şi împărţite între CREDITORI.

Finanţarea datoriilor (77)

FINANŢARE EXTERNĂ sub formă de DATORIE.

Finanţare externă (76)

Finanţare sub formă de DATORIE sau CAPITAL SOCIAL obţinut din surse din afara societăţii comerciale, de exemplu, un ÎMPRUMUT BANCAR.

Flux de lichidităţi (5)

În acest context, fondurile prevăzute de o societate comercială pentru a face să funcţioneze întreprinderea, a face CHELTUIELI DE CAPITAL, a plăti DATORIILE şi a plăti DIVIDENDELE şi impozitele. Diferenţa dintre toate intrările de lichidităţi şi toate ieşirile de lichidităţi dintr-un EXERCIŢIU FINANCIAR este fluxul net de lichidităţi din acea perioadă. Reţineţi că cheltuielile neexprimate în numerar (care nu determină o ieşire de LICHIDITĂŢI) nu sunt incluse în fluxul de lichidităţi.

Foaie de calcul (54)

În această lucrare, termenul se referă la un software şi formele tipărite corespunzătoare pentru elaborarea SITUAŢIILOR FINANCIARE ale societăţii comerciale. Software pentru foi de calcul: Excel, Lotus 1-2-3, Quattro Pro.

Garanţie suplimentară (81)

O sarcină legală asupra unui ACTIV pentru a garanta o DATORIE. Pentru a se proteja împotriva unei potenţiale NERESPECTĂRI A OBLIGAŢIILOR de către DEBITOR, CREDITORII insisă deseori să se asigure împrumuturile şi CREDITELE, de exemplu, printr-o sarcină care grevează active specifice (cum ar fi IPOTECA pe o clădire) sau o sarcină „flotantă" care grevează un grup mai mare dintre activele societăţii comerciale (cum ar fi ACTIVELE CIRCULANTE).

Goodwill

(i) Un ACTIV NECORPORAL care intervine când o societate comercială cumpără o altă societate sau fuzionează cu ea. „Goodwill" reprezintă diferenţa dintre preţul de achiziţie şi „VALOAREA CORECTĂ DE PIAŢĂ" a CAPITALULUI SOCIAL din întreprinderea cumpărată sau cu care fuzionează. Această diferenţă apare în BILANŢUL întreprinderii-mamă ca „goodwill" şi se amortizează ca o cheltuială într-un număr de ani. (Vezi şi AMORTIZARE.)

(ii) Se foloseşte şi într-un sens mai larg pentru a descrie valoarea care apare din elemente necorporale, cum ar fi reputaţia.

Imobilizări financiare

LICHIDITĂŢI, echivalente ale lichidităţilor, DEPOZITE, împrumuturi pentru terţi şi INVESTIŢII în TITLURI DE VALOARE.

Incapacitate de plată (78)

Incapacitatea de a face faţă obligaţiilor financiare la scadenţă. (Vezi SOLVABILITATE.)

Indicator financiar (54)

Un indicator al STĂRII FINANCIARE sau al PERFORMANŢELOR FINANCIARE ale societăţii comerciale care măsoară, în primul rând, RENTABILITATEA, EFICIENŢA, LICHIDITATEA sau ÎNDATORAREA. (Vezi şi anexa 3.)

Informaţii (7)

Termenul are mai multe înţelesuri. În această lucrare, se referă la DATELE prelucrate de o întreprindere. Unele date se folosesc pentru a produce mai multe tipuri de informaţii. De exemplu, numărul salariaţilor se poate folosi pentru comparaţia dintre numărul total de angajaţi şi productivitate.

Instituţie de finanţare pentru dezvoltare (81)

O instituţie financiară specializată care asigură CAPITALUL SOCIAL şi/sau DATORIA pentru proiectele şi activităţile comerciale din ţările dezvoltate. Majoritatea acestor instituţii au fost create ca BĂNCI specializate pentru încurajarea dezvoltării economice; astăzi, unele dintre ele asigură o gamă largă de servicii financiare.

Inventar (86)

În această lucrare, termenul se referă la un capitol din BILANŢ. Bunuri pentru vânzare în cursul activităţii comerciale normale,iar pentru producători, bunuri în/sau pentru producţie. Acestea pot include materiile prime şi bunurile intermediare necesare pentru realizarea produselor societăţii comerciale, produse finite şi semifinite, şi „consumabile", cum ar fi piesele de schimb şi combustibilul. Conform cu prin-

Scanned with OKEN Scanner

cipiile contabile general acceptate (P.C.G.A.) din S.U.A., inventarul trebuie evaluat la cel mai mic cost sau cea la mai mică VALOARE DE PIAŢĂ, fără să depăşească VALOAREA NETĂ DE CONVERTIRE. Conform cu principiile contabile general acceptate din Marea Britanie, evaluarea inventarului trebuie să se facă la cel mai mic cost sau la cea mai mică valoare netă de convertire.

Investiţie

Termenul are mai multe înţelesuri. În această lucrare, se foloseşte pentru a denumi (i) o CHELTUIALĂ de capital sau (ii) o IMOBILIZARE FINANCIARĂ.

Ipotecă

Termenul are două înţelesuri:

(i) O formă de GARANŢIE SUPLIMENTARĂ. Un DEBITOR oferă în gaj teren sau clădiri, drept garanţie pentru împrumut. Ipoteca se înregistrează ca „garanţie" sau „ipotecă" în registrul oficial pentru terenuri sau proprietăţi, astfel încât orice viitor cumpărător al proprietăţii va şti dacă o altă parte poate ridica vreo pretenţie în legătură cu aceasta. Ipoteca se ridică atunci când se plăteşte împrumutul sau dacă debitorul face înlocuirea cu o altă garanţie acceptabilă pentru cel care acordă împrumutul.

(ii) O formă prescurtată pentru „împrumut ipotecar", adică un împrumut asigurat cu o ipotecă în scopul cumpărării terenului sau a clădirilor; forma cea mai obişnuită de finanţare a cumpărării de case sau de apartamente.

Împrumut bancar

Una dintre multele forme de CREDIT acordat de o BANCĂ. De obicei, un împrumut are o perioadă fixă de rambursare, iar DEBITORUL trebuie să plătească DOBÂNDĂ. Împrumuturile pot fi garantate sau negarantate (vezi GARANŢIE SUPLIMENTARĂ). Alte forme de credit bancar sunt ÎMPRUMUTURILE IPOTECARE şi ÎMPRUMUTURILE DIN CONT DESCOPERIT.

Împrumut din cont descoperit (Overdraft)

Dreptul de a face plăţi dintr-un cont bancar care nu mai dispune de fonduri suficiente. Împrumuturile din cont descoperit sunt mai flexibile decât alte forme de împrumut, prin faptul că ele permit măriri repetate între limite stabilite şi reduceri la intervale neregulate şi de valori diferite. Băncile percep DOBÂNDĂ numai pentru suma şi pentru perioada contului descoperit.

Îndatorare (82)

Determină gradul în care cheltuielile pentru plata dobânzii pentru DATORIE măresc câştigurile nete (PROFITUL NET) ale societăţii comerciale pe acţiune. Exprimată ca INDICATOR FINANCIAR, arată gradul în care o societate comercială apelează la datorie şi nu la CAPITALUL SOCIAL pentru finanţarea ACTIVELOR sale. O îndatorare prudentă măreşte RESURSELE disponibile şi aduce beneficii. Dar nu există un indicator corect al îndatorării; structura capitalului variază de la o industrie la alta şi reflectă atitudinea conducerii faţă de RISC. Investitorii şi CREDITORII conservatori urmăresc o îndatorare redusă.

Întreprindere cu activităţi în derulare

În această lucrare, termenul indică o societate comercială cu activităţi în curs de desfăşurare.

Lichidare

În mod normal, termenul se foloseşte când, ca urmare a NERESPECTĂRII OBLIGAŢIILOR, o societate comercială este închisă şi activele sale sunt vândute - adică atunci când ACTIVELE FIXE, atât corporale, cât şi financiare, sunt convertite în numerar (adică „lichidată") - pentru ca să se plătească CREDITORII şi să le rămână proprietarilor restul fondurilor. Lichidarea poate fi **voluntară** (adică hotărâtă de proprietari) sau **forţată** (adică hotărâtă de creditorii neplătiţi).

Lichiditate (59)

Capacitatea unei societăţi comerciale de a-şi achita obligaţiunile la scadenţă. Un termen care indică uşurinţa cu care ACTIVELE unei societăţi comerciale pot fi convertite în LICHIDITĂŢI. Lichiditatea unei societăţi comerciale este mare când activele conţin o proporţie mare de ACTIVE LICHIDE.

Lichidităţi

Cele mai lichide ACTIVE, lichidităţile constau în bani fizici („bani în mână") şi IMOBILIZĂRI FINANCIARE care pot fi uşor transformate în bani fizici, cum ar fi balanţele de cont curent şi de DEPOZIT pe termen scurt. Fondurile din CONTURILE care nu sunt curente sau cele investite în TITLURI DE VALOARE nu sunt considerate în general lichidităţi, dacă nu pot fi lichidate (adică vândute sau

Scanned with OKEN Scanner

retrase dintr-un cont) după o perioadă foarte scurtă. În economiile cu pieţe dezvoltate de capital, titlurile negociabile vândute sub formă de ACŢIUNI şi de OBLIGAŢIUNI sunt uneori incluse în ACTIVELE CURENTE ca „echivalente ale lichidităţilor".

Limită (8)

Termenul are mai multe înţelesuri. În această lucrare, se referă la condiţiile care fac posibilă atingerea unui OBIECTIV dificil sau imposibil. Exemplu: lipsa de RESURSE, restricţiile legale.

Limită de risc

Limitele impuse portofoliilor de datorii sau de capital social pentru a limita riscurile. Limitele de risc pot fi definite, de exemplu, „per client" sau pentru toate societăţile comerciale dintr-o industrie specifică, zonă geografică sau monetară sau ca orice alte criterii asociate cu riscul creditelor sau al investiţiior. Exemple de limte de risc specifice: „Nu mai mult de 10% din capital se pot da cu împrumut unei persoane" sau „nu mai mult de 15% din întregul portofoliu se pot acorda ca împrumut pentru sectorul energetic".

Marjă de profit (7)

În această lucrare, termenul se referă la un INDICATOR FINANCIAR: PROFITUL ca procentaj din preţul de vânzare sau din venitul din vânzări. (Multe societăţi comerciale calculează marja de profit - sau, cum mai este denumită „beneficiu brut" - ca procentaj din costuri). Marjele de profit sau CÂŞTIGUL din vânzări se pot calcula pe baza profitului înainte sau după impozitare. În mod normal, societăţile comerciale calculează marjele de profit pe baza produselor individuale sau a vânzărilor totale, pentru a indica diferenţa dintre costul de fabricare a produsului şi preţul de vânzare. Exemplu: preţul de vânzare = 100, costul = 90, marja de profit, ca procentaj din vânzări = 10%.

Mediu de funcţionare (1)

Condiţiile - de exemplu, sistemul politic, legislaţia, concurenţa, deschiderea şi forţa economiei naţionale, PIAŢA forţei de muncă - în care funcţionează o întreprindere.

Modalitatea de distribuţie (50)

Intermediari - de exemplu, angrosişti, agenţi comerciali, distribuitori, detailişti - care îl ajută pe furnizor să stabilească o relaţie între bunuri şi clienţi.

Nerespectarea condiţiilor

Termenul are mai multe înţelesuri. În această lucrare, se referă la incapacitatea unui debitor de a respecta obligaţia contractuală de a plăti datoria, în întregime şi la timp. Nerespectarea condiţiilor poate atrage urmărirea în justiţie de către creditor, pentru recuperarea garanţiei suplimentare pentru datorie sau chiar falimentul.

Obiectiv (4)

Vezi OBIECTIVUL ÎNTREPRINDERII.

Obiectivul întreprinderii (4)

Un rezultat anume pe care îl au în vedere proprietarii şi managerii unei întreprinderi. Obiectivele sunt „etalonul" planificatorului unei întreprinderi. Textul de bază subliniază că obiectivele trebuie exprimate în termeni cantitativi ori de câte ori este posibil, astfel ca realizarea lor să poată fi măsurată în mod obiectiv.

Obligaţiune

Un TITLU DE VALOARE care constă într-un angajament scris de a plăti o sumă fixă la sau până la o dată anume, emis de cel care primeşte împrumutul, de obicei la o rată fixă sau variabilă a DOBÂNZII. Obligaţiunile corporative pot avea multe alte elemente specifice: de exemplu, pot fi garantate sau negarantate, „convertibile" în ACŢIUNI, „apelabile" (adică supuse plăţii anticipate de către un emitent, DEBITORUL). În BILANŢ, obligaţiunile care au mai puţin de 12 luni până la scadenţă sunt indicate ca PASIV CURENT de către emitent şi ca ACTIV CURENT de către cumpărătorul obligaţiunilor (deţinătorul obligaţiunilor sau CREDITORUL); obligaţiunile cu termene mai mari până la scadenţă sunt indicate ca DATORIE pe termen lung de către debitor şi ca IMOBILIZĂRI FINANCIARE de către creditor.

Opţiune (8)

Termenul are mai multe înţelesuri:

(i) În această lucrare, se referă la o combinaţie de măsuri interdependente pe care le poate lua o întreprindere pentru a-şi realiza OBIECTIVELE. Deseori, planificarea înseamnă o opţiune. De exemplu, o întreprindere se poate afla în faţa opţiunii de a investi pentru modernizarea

Scanned with OKEN Scanner

procesului de fabricaţie a produselor existente sau pentru a le diversifica. Meritul relativ al opţiunilor este dat de ANALIZA COSTURILOR ŞI A BENEFICIILOR.

(ii) Alte sensuri au în vedere contracte care îi acordă persoanei care face opţiunea dreptul de a cumpăra sau de a vinde un titlu de valoare sau o marfă cu un anume preţ, la o anume dată.

Orizontul planificării (10) Perioada unui plan de afaceri, de obicei trei sau cinci ani.

Pasiv (54) Termenul are mai multe înţelesuri. În această lucrare, înseamnă toate fondurile care nu fac parte din capitalul social, folosite pentru finanţarea ACTIVELOR unei societăţi comerciale. Pasivele curente se plătesc în următorul EXERCIŢIU FINANCIAR; toate celelalte pasive sunt „pe termen lung". Cele două mari categorii de pasive sunt DATORIA şi PROVIZIOANELE.

Pasiv curent (83) Obligaţiile care urmează să fie achitate, în mod normal, cu ACTIVE CURENTE sau prin crearea altor pasive curente în cadrul EXERCIŢIULUI FINANCIAR al societăţii comerciale.

P.C.G.A. Principii contabile general acceptate. Reguli generale, principii şi standarde recunoscute de lumea contabilă şi/sau legea unei anumite ţări de înregistrare a activităţilor financiare şi de elaborare a situaţiilor financiare pentru utilizatorii externi.

Performanţe financiare Capacitatea unei societăţi comerciale de a produce PROFIT şi LICHIDITĂŢI pentru plata DIVIDENDELOR către acţionari, după achitarea tuturor celorlalte obligaţii financiare, cum ar fi CHELTUIELILE DE EXPLOATARE, PLATA DATORIILOR şi impozitele.

Perioadă contabilă Orice perioadă în care o societate comercială îşi stabileşte CONTURILE, de obicei, o lună, un trimestru, un semestru sau un an. Vezi şi EXERCIŢIU FINANCIAR.

Perioadă de recuperare (58) Perioada - de obicei, în ani şi luni - în care un investitor trebuie să aştepte plata pentru o investiţie iniţială, sub formă de fluxuri de lichidităţi cumulate. Fluxurile de lichidităţi pot cuprinde venitul din exploatare, precum şi câştigurile din capital. Unii investitori calculează perioada de recuperare în termeni de bani efectiv plătiţi lor, sub formă de dividende sau de câştiguri din capital.

Persoane direct interesate (5) Termenul are mai multe înţelesuri. În această lucrare, se referă la persoane, societăţi comerciale şi instituţii a căror existenţă este afectată material, într-un fel sau altul, de ceea ce face o întreprindere şi de cât de bine face acest lucru. Majoritatea întreprinderilor au în vedere cel puţin următoarele persoane direct interesate: proprietarii, clienţii, furnizorii, angajaţii şi familiile lor şi trezoreria naţională (plata impozitelor).

Piaţă (1) Termenul are mai multe înţelesuri. În această lucrare el denumeşte interacţiunea dintre cumpărătorii şi vânzătorii de bunuri şi servicii realizate de o întreprindere. Piaţa poate avea mai multe forme. De exemplu, poate fi un amplasament fizic, cum ar fi o încăpere pentru schimburi (de exmplu, comercializarea mărfurilor) sau pentru licitaţii sau poate fi o situaţie în care se întâlnesc un cumpărător şi un vânzător (sau o linie de telefon sau de fax pe care le folosesc) pentru a încheia o tranzacţie. Pieţele pot fi „deschise", adică liber accesibile, cumpărătorilor şi vânzătorilor sau agenţilor lor; toţi au (cel puţin în teorie) acces la aceleaşi INFORMAŢII sau accesul poate fi „limitat" sau chiar „oprit".

Pierdere Suma cu care CHELTUIELILE dintr-un EXERCIŢIU FINANCIAR depăşesc VENITUL, în aceeaşi perioadă. Un ACTIV se vinde „în pierdere" când valoarea de vânzare este mai mică decât VALOAREA CONTABILĂ. (Vezi şi REZULTAT EXCEPŢIONAL).

Plan cincinal perpetuu (15) Un plan care acoperă întotdeauna anul prezent şi cei patru ani care urmează. Când se încheie anul prezent, planul se prelungeşte cu un nou al cincilea an. De obicei, aceasta este o perioadă de reevaluare şi, dacă este cazul, de revizuire a planului.

Plata datoriei Plata periodică a DOBÂNZII şi plata CREANŢEI care sunt scadente conform termenilor din con-

Scanned with OKEN Scanner

tractul care menţionează DATORIA. Incapacitatea de a plăti datoria în întregime şi la timp este denumită nerespectare a CONDIŢIILOR CONTRACTUALE. O datorie care nu este plătită în întregime şi la timp intră la „arierate".

Pondere pe piaţă (24)

Partea din totalul cererii pentru un produs anume, pe o PIAŢĂ anume. Exemplu: societatea comercială ABC vinde 24% din totalul frigiderelor din Danemarca; deţine o pondere pe piaţă de 24%. Ponderea pe piaţă este o măsură, dar nu singura, a forţei concurenţiale a unei societăţi comerciale.

Primă de risc (80)

CÂŞTIGUL suplimentar pe care îl au în vedere investitorii, ca pe o compensare a RISCULUI unei INVESTIŢII, în plus faţă de investiţia posibilă cu cel mai mic risc, care în ţările occidentale devine de obicei DATORIE a statului; câştigul de pe urma acelei creanţe este denumit „câştig în afara riscului".

Produs intern brut (26)

Abreviat, PIB: valoarea totală a bunurilor şi a serviciilor realizate într-o ţară. PIB pe persoană este unul dintre multele etaloane de comparare a avuţiei relative a ţărilor. PIB total este un indicator al dimensiunii totale, în termeni băneşti, a PIEŢEI naţionale.

Profit (7)

Suma cu care VENITUL unei întreprinderi depăşeşte CHELTUIELILE sale în cursul aceluiaşi EXERCIŢIU FINANCIAR. Profitul după scăderea impozituui este deseori numit „câştig net".

Profit de exploatare (85)

Sinonim cu VENIT DIN EXPLOATARE.

Profit net (84)

Suma pe care o obţine o societate comercială în cursul unui EXERCIŢIU FINANCIAR după scăderea din VÂNZĂRILE NETE a tuturor CHELTUIELILOR şi a impozitului aplicabil pe venit. Mai este denumit „PROFIT net după scăderea impozitelor".

Proprietate, instalaţii şi utilaje

În general, categoria principală de ACTIVE FIXE din BILANŢUL unei întreprinderi producătoare. Termenul se referă la ACTIVELE pe care le foloseşte societatea comercială pentru realizarea şi vinderea produselor sale.

Provizioane

Termenul are mai multe înţelesuri. În această lucrare, el se referă la PASIVELE păstrate pentru anumite scopuri, cum ar fi plata pensiilor, a CREANŢELOR ÎNDOIELNICE, a amenzilor legale sau a costului reparaţiilor pentru daune cauzate de societatea comercială (de exemplu, contaminarea mediului).

RA

Randamentul activelor.

Randamentul investiţiei

Câştigul dintr-o investiţie, exprimat în procente. De exemplu: un câştig de $120 într-un an dintr-o investiţie de $ 1000 înseamnă un randament de 12%.

Randament intern (58)

RATA DE ACTUALIZARE la care VALOAREA PREZENTĂ NETĂ a unei INVESTIŢII este zero; adică rata la care intrările şi ieşirile de lichidităţi viitoare actualizate ale unei investiţii sunt egale. Dacă RANDAMENTUL intern se află sub randamentul necesar al investiţiei, investitorul poate să nu mai facă investiţia; dacă este peste acesta, interesul său faţă de investiţie, probabil, va creşte.

Raport anual

Raportul pe care îl elaborează, de obicei, societatea comercială pentru acţionari, la încheierea EXERCIŢIULUI FINANCIAR. Deseori conţine un raport al preşedintelui privind activităţile şi performanţele societăţii comerciale din acel exerciţiu financiar, precum şi CONTURILE respective.

Raport datorie - capital social

Raportul relativ dintre datorie şi capitalul social cu care au fost finanţate activele societăţii comerciale. De exexmplu, un raport de 2:1 înseamnă că 1/3 din totalul activelor societăţii comerciale a fost finanţată din capitalul social, iar 2/3 de către creditori. În general, cu cât este mai mic raportul datorie - capital social al societăţii comerciale, cu atât mai bună este starea financiară. (Vezi şi îndatorare).

Rată de actualizare (58)

RANDAMENTUL minim pe care îl urmăreşte investitorul printr-o INVESTIŢIE. Fluxurile anticipate de lichidităţi se actualizează prin înmulţirea lor cu FACTORUL DE ACTUALIZARE care corespunde cu

Scanned with OKEN Scanner

rata de actualizare aleasă, pentru a stabili valoarea lor pentru investitor în prezent (vezi VALOARE PREZENTĂ NETĂ). Rata de actualizare este o rată compusă din RANDAMENTUL investiției cerut de investitor, incluzând o PRIMĂ DE RISC, care reflectă aprecierea riscului investiției (riscul de țară sau riscul specific unei societăți comerciale sau unui proiect). Ajustările privind riscul unor anumite societăți comerciale se pot determina ușor pe PIEȚELE dezvoltate de valori, cu DATE publice privind tranzacțiile. Rata de actualizare este, de obicei, nominală, adică include inflația anticipată.

RCS — Randamentul capitalului social

Rentabilitate (59) — Un termen folosit pentru a descrie capacitatea unei societăți comerciale de a produce profit. De obicei, este definită de INDICATORII FINANCIARI. De exemplu: PROFIT DE EXPLOATARE ca % din VÂNZĂRILE NETE; PROFITUL NET ca % din vânzările nete sau din CAPITALUL SOCIAL (mediu). Acești indicatori sunt deosebit de utili pentru măsurarea rentabilității în timp. Rețineți că este posibil ca volumul profitului să crească în timp ce rentabilitatea scade.

Resursă (4) — Termenul are mai multe înțelesuri. În această lucrare, se referă la mijloacele unei întreprinderi de a obține rezultate sub formă de produse, vânzări și PROFIT. Cele trei resurse principale ale unei întreprinderi sunt **oamenii** (angajații întreprinderii, calificarea și experiența lor), **banii** (fondurile pe care le folosește o întreprindere pentru finanțarea activităților sale și pentru INVESTIȚII) și **renumele** (opinia despre întreprindere pe care o au persoanele interesate, mai ales, clienții, furnizorii, angajații, reprezentanții băncilor și proprietarii).

Rezerve — Termenul are mai multe înțelesuri. În această lucrare, se referă la anumite componente ale capitalului social al unei societăți comerciale. Societățile comerciale își creează rezerve prin păstrarea unei părți din întregul PROFIT NET dintr-un EXERCIȚIU FINANCIAR sau (în țările în care acțiunile trebuie să aibă o valoare „nominală") prin atragerea de CAPITAL nou la prețuri pe ACȚIUNE mai mari decât valoarea lor nominală. Rezervele pot fi **generale** sau **specifice.** Rezervele generale pot fi folosite în orice scop, inclusiv plata DIVIDENDELOR sau transformarea lor în capital social. Rezervele specifice se pot folosi numai în scopul pentru care au fost prevăzute, de exemplu, reînnoirea bunurilor a instalațiilor și a utilajelor. În unele țări, societățile comerciale trebuie să constituie o rezervă egală cu un procentaj stabilit din capitalul în acțiuni al societății comerciale.

Rezultate excepționale (77) — O categorie folosită în Marea Britanie, dar nu și în S.U.A., P.C.G.A. Comparați cu CÂȘTIGURI (SAU PIERDERI) EXTRAORDINARE.

(i) Nerezultate din exploatare: profituri/pierderi la vânzare sau la finalizarea operațiunilor; costurile unei reorganizări sau ale unei restructurări fundamentale care au efect material asupra naturii și scopului principal ale operațiunilor dintr-o întreprindere; și profitul sau pierderile la vânzarea activelor fixe.

(ii) Alte rezultate excepționale considerate ca ținând de exploatare: în cadrul activităților obișnuite ale întreprinderii, dar excepționale ca volum și scop.

RI (58) — Vezi randament intern.

Risc (4) — Termenul are mai multe înțelesuri. În această lucrare, se referă la pericolul ca o INVESTIȚIE să fie mai puțin performantă decât se așteaptă investitorul sau chiar să fie un eșec. EVALUAREA RISCULUI are în vedere „riscul societății comerciale", „riscul de industrie", „riscul de țară", „riscul de monedă", „riscul de transfer" (adică riscul ca PLATA DOBÂNZII sau PLATA DIVIDENDELOR să se facă în întregime și la timp, dar ca transferul din cadrul acestor plăți în contul bancar al investitorului să întârzie în țara de origine a fondurilor).

Scenariu (10) — Termenul are mai multe înțelesuri. În această lucrare, se referă la seturi diferite de proiecții operaționale și financiare elaborate pentru verificarea fezabilității instalațiilor în diverse situații viitoare. CAZUL DE BAZĂ este, în mod obișnuit, scenariul elaborat pe baza unui set de ipoteze. Alte scenarii se pot obține prin schimbarea unei ipoteze a cazului de bază sau a mai multora. Proiecțiile financiare includ, deseori, un scenariu al cazului de bază și al „cazului celui mai favorabil" (sau optimist) și al „cazului celui mai nefavorabil" (sau pesimist) (vezi și ANALIZA CAPACITĂȚII DE RĂSPUNS).

Scanned with OKEN Scanner

Segment de piată (29)	Un subsector al PIETEI pentru un produs. Exemplu: pietele pentru vehicule decapotabile, cu actionare pe patru roti si pentru masinile tip break sunt segmente ale pietei pentru vehicule pentru transportul persoanelor. INFORMATIILE pe segmente de piată sunt mai utile planificatorului decat informatiile despre piată in intregul ei.
SIC (17)	Sistem de informare a conducerii.
Sistem de informare a conducerii (17)	Un sistem, de obicei informatizat, pentru strangerea de date privind functionarea si de DATE financiare si prelucrarea lor pentru a obtine INFORMATIILE necesare managerilor pentru conducerea intreprinderii. O caracteristică a sistemului de informare a conducerii este forma sa piramidală: la marea bază a piramidei, zeci, poate, sute, de tipuri diferite de date sunt colectate, aceste date sunt prelucrate si concentrate sub formă de informatii si sunt transmise in sus, in cadrul organizatiei. Pe măsură ce informatiile merg in sus, ele sunt concentrate in continuare, astfel incat managerii de la orice nivel obtin numai informatiile de care au nevoie pentru activitatea lor. Un sistem de informare a conducerii care nu este ajutat prin delegarea responsabilitătii si a autoritătii pe măsură catre nivelurile inferioare este inutil, deoarece fie angajatii care au informatiile nu vor avea nici o raspundere cand lucrează cu ele, fie conducerea superioara este copleşită de informatii care ar trebui sa fie prelucrate la nivelurile inferioare.
Situatia profiturilor si a pierderilor (54)	Vezi SITUATIA VENITURILOR.
Situatia fluxului de lichiditati (54)	O SITUATIE FINANCIARĂ care face parte din CONTURILE unei societati comerciale, inregistrează toate intrările si iesirile de LICHIDITĂTI ale unei societăti comerciale, in timpul unui EXERCITIU FISCAL.
Situatia veniturilor (54)	Denumită si SITUATIA PROFITURILOR SI A PIERDERILOR sau contul profiturilor si al pierderilor. O situatie financiară care indică toate VENITURILE si CHELTUIELILE unei societăti comerciale atribuibile unui exercitiu financiar, inclusiv pe acelea care au determinat intrările si iesirile de lichiditati intr-un exercitiu financiar anterior (sau care vor determina asemenea fluxuri mai târziu). Un excedent al veniturilor fată de cheltuieli inseamnă PROFIT; invers, inseamnă pierdere. Situatia veniturilor este un indicator al RENTABILITĂTII societătii comerciale, nu al SOLVABILITĂTII sale.
Situatie neprevazută (10)	Termenul are mai multe intelesuri. In aceasta lucrare, se referă la evenimentele viitoare care afectează o intreprindere si care sunt neprevazute sau considerate posibile, dar improbabile.
Situatii financiare	Vezi conturi, definitia (ii).
Solvabil	Capabil sa isi respecte obligatiile financiare, in intregime si la timp.
Solvabilitate	Capacitatea de a respecta obligatiile financiare, in intregime si la timp.
Stare financiară	Toate ACTIVELE, PASIVELE si CAPITALUL SOCIAL asa cum apar in BILANT. In general, starea financiară este bună când RAPORTUL DATORIE CAPITAL SOCIAL este mic si când nu există indicii că aceasta se poate modifica semnificativ in viitorul apropiat. O evaluarea a stării financiare a societătii comerciale trebuie, asadar, sa cuprindă performantele sale financiare preconizate si, mai ales, FLUXUL DE LICHIDITĂTI anticipat.
Stoc	INVENTAR. Conform aceste definitii, termenul este deseori folosit la forma de plural, de exexmplu, stocuri de materii prime.
Structura capitalului (5)	Compozitia CAPITALULUI unei intreprinderi din punct de vedere al DATORIEI si al CAPITALULUI SOCIAL.
Taxă anticipată (80)	O taxă percepută de cei care dau imprumutul sau care finantează o datorie sindicalizată la inceput, când se acordă imprumutul. Taxa se plăteste când persoana care ia imprumutul primeste fondurile pentru datorie sau la o primă eliberare partială a lor.

Scanned with OKEN Scanner

Titlu de valoare — Termenul are mai multe intelesuri. În această lucrare, se referă la
- un mijloc de a investi pe o PIAȚĂ financiară, de exemplu o ACȚIUNE sau o OBLIGAȚIUNE sau
- un o GARANȚIE SUPLIMENTARĂ

Titluri de valoare — Un termen colectiv pentru INVESTIȚII financiare, cum ar fi ACȚIUNILE și OBLIGAȚIUNILE.

Titluri negociabile (83) — TITLURI financiare care se tranzacționează în mod obișnuit pe pietele financiare, în special ACȚIUNI și OBLIGAȚIUNI. Titlurile negociabile sunt ACTIVE LICHIDE, dacă nu sunt cumpărate sub formă de INVESTIȚII pe termen lung.

Transfer de activități (37) — Transferarea unor servicii sau a unor activități productive unui furnizor extern. Exemplu: „MEPC, a treia societate imobiliară ca mărime din Marea Britanie, urmează să transfere managementul activităților secundare, cum ar fi gestiunea, pentru aproape jumătate dintre cele 340 proprietăți din Marea Britanie" (Financial Times, 27 februarie 1997).

Valoare contabilă
- Totalul ACTIVELOR unei societăți comerciale minus totalul PASIVELOR, așa cum apare în BILANȚ. Denumită și valoare netă a acțiunilor. Valoarea contabilă este stabilită de contabilii societății comerciale, care aplică P.C.G.A., ea poate diferi de VALOAREA SA DE PIAȚĂ, de valoarea sa de înlocuire sau de valoarea sa de LICHIDARE.
- Valoarea contabilă a unui activ individual stabilit de contabilii societății comerciale care aplică P.C.G.A., poate să difere de valoarea sa de piață, de înlocuire sau de lichidare.

Valoarea de piață — Valoarea curentă cu care se poate vinde un ACTIV pe o PIAȚĂ deschisă. P.C.G.A. conține regula de evaluare pentru „costul sau valoarea de piață", și anume valoarea cea mai mare dintre ele. BILANȚUL unei societăți comerciale poate, prin urmare, să înscrie unele active la valoarea de piață când aceasta este mai mică decât costul cu care au fost cumpărate (de exemplu, TITLURI NEGOCIABILE sau INVENTAR).

Valoarea netă a activului — Vezi VALOAREA CONTABILĂ.

Valoare netă de convertire — Valoarea de revânzare a ACTIVULUI în starea și în locul actual. De asemenea, valoarea la care CREANȚELE sunt indicate în BILANȚ, calculate sub formă de CONTURI ACTIVE (debitori) minus marja pentru CREANȚELE INDOIELNICE.

Valoare prezentă netă (58) — (Denumită și V.P.N.) Suma tuturor fluxurilor actualizate de lichidități dintr-o INVESTIȚIE sau dintr-o activitate comercială. Pentru un investitor, valoarea prezentă netă este valoarea prezentă a unei investiții la rata de actualizare a investitorului.

„Vânător de capete" (53) — În această lucrare, un termen colocvial folosit pentru firmele de recrutare a personalului, în special firme de selectare a personalului de conducere.

Vânzări nete (85) — Vânzările brute de bunuri și de servicii minus reducerile sau alte ajustări care determină venituri mai mici.

Venit — Termenul are mai multe înțelesuri. În această lucrare, se referă la câștigurile nete ale unei întreprinderi din orice sursă, înainte de scăderea impozitului; cuprinde VENITUL DIN EXPLOATARE, precum și venitul nerezultat din exploatare.

Venit din exploatare — VENITUL din exploatare, calculat prin scăderea COSTURILOR BUNURILOR VÂNDUTE și a CHELTUIELILOR DE EXPLOATARE din vânzările nete. Nu include alte venituri sau alte cheltuieli, cum ar fi venitul din dobândă sau cheltuielile pentru DOBÂNDĂ.

Venit net — Vezi PROFIT NET.

V.P.N. (58) — Vezi VALOARE PREZENTĂ NETĂ.

Scanned with OKEN Scanner

Bibliografie

Arkebauer, James B. **The McGraw-Hill Guide to Writing a High-Impact Business Plan: A Proven Blueprint for Entrepreneurs**. McGraw Hill, 1995.

Barrow, Colin; Paul Barrow si Robert Brown. **The Business Plan Workbook**. Ed. a II-a. London: Kogan Page Ltd., 1992.

Brealey, Richard si Stewart Myers. **Principles of Corporate Finance**. Ed. a II-a. International Student ed. McGraw-Hill, 1984.

Cohen, William A. **Model Business Plans for Product Businesses.** New York: John Wiley & Sons, Inc., 1995.

Cohen, William A. **Model Business Plans for Services Businesses.** New York: John Wiley & Sons, Inc., 1995.

Economist, The. **Pocket Style Book**. London: The Economist Publications Ltd., 1986.

Hopkins, Leon. **Budgeting for Business.** London: Kogan Page Ltd., 1994.

Franks, Julian R., John E. Broyles si Willard T. Carleton. **Corporate Finance: Concepts and Applications.** Boston, Mass.: Kent Publishing Company, o filială a Wadsworth, Inc., 1985.

Jones, Harry. **Preparing Company Plans: A Workbook for Effective Corporate Planning.** Farnborough: Gower Press Ltd., 1974.

McDonald, Malcolm H. B. si Peter Morris. **The Marketing Plan: A pictorial guide for managers.** Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., Reed International Books, 1987.

Mintzberg, Henry si James Brian Quinn. **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. Ed. a III-a. International ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc., Simon & Schuster Company, 1988.

Murray, Andrew. **Credit Analysis**. Se va publica în 1997 în seria *Aspecte ale economiei de piață*.

Muth, Hanns Peter, si Richard Lloyd. **Valuation and Pricing. Vol. I**, seria *Aspecte ale economiei de piață*. Köln: Stam Verlag, 1995.

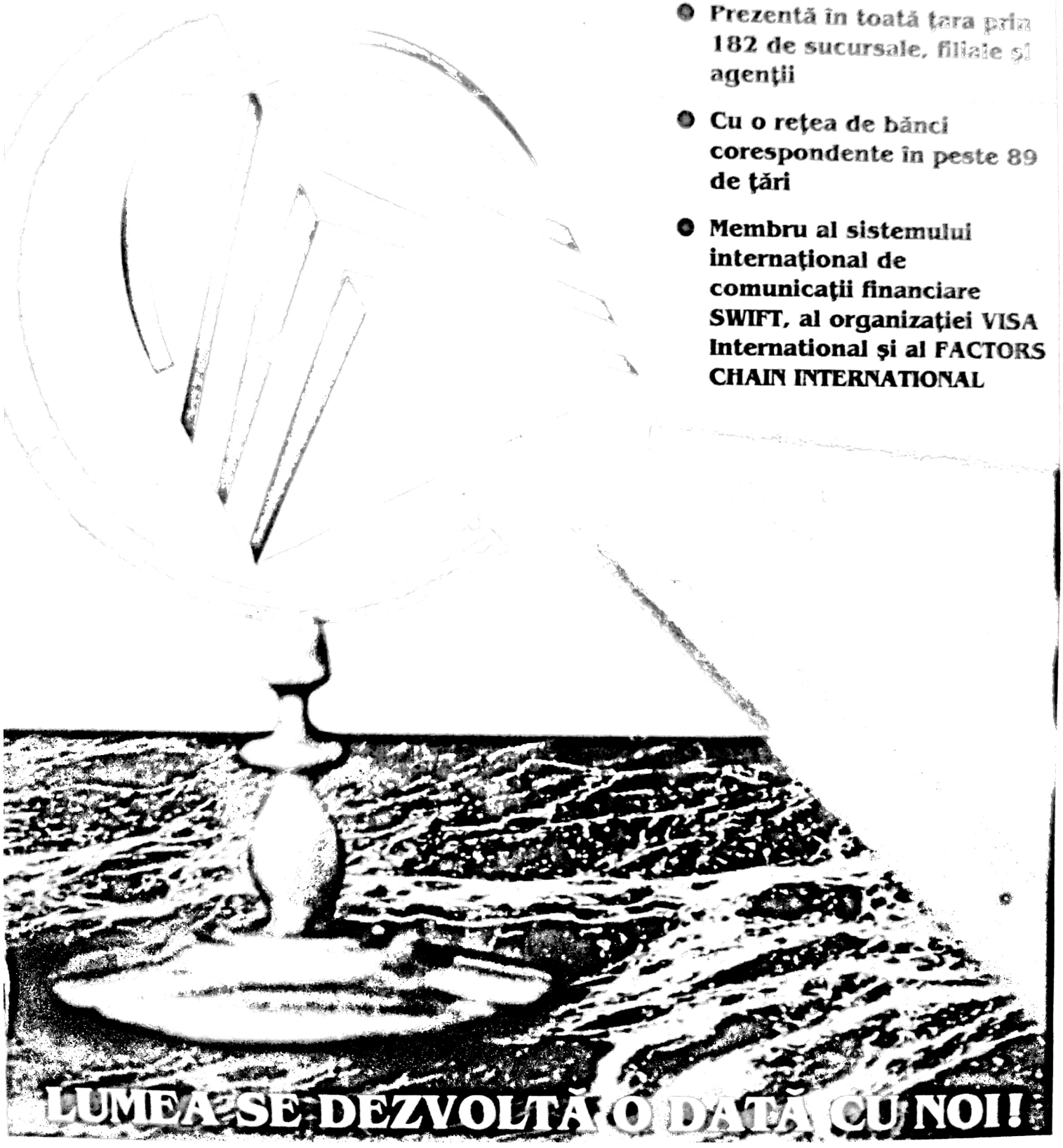
Muth, Hanns Peter și Richard Lloyd. **Evaluare și preț. Vol. I**, seria *Aspecte ale economiei de piață*. București: traducere, coediție, Casa de editură Capital și Editura Expert, 1997.

Scanned with OKEN Scanner

BANCA ROMÂNA PENTRU DEZVOLTARE S.A.

Str. Doamnei nr. 4, Bucureşti – 70016
tel/fax: 613.73.84, telex: 11238, Cod SWIFT – BRDEROBU

- Oferă o gamă completă de servicii corporaţiilor, micilor afaceri şi persoanelor fizice
- Prezentă în toată ţara prin 182 de sucursale, filiale şi agenţii
- Cu o reţea de bănci corespondente în peste 89 de ţări
- Membru al sistemului internaţional de comunicaţii financiare SWIFT, al organizaţiei VISA International şi al FACTORS CHAIN INTERNATIONAL



LUMEA SE DEZVOLTĂ O DATĂ CU NOI!

Scanned with OKEN Scanner